

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenční strategie společnosti
Competitive Strategy of Company

Student:	Bc. Markéta Rýdlová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Rýdlová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenční strategie společnosti**
Competitive Strategy of Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Charakteristika společnosti
 4. Praktická východiska
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

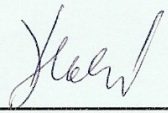
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a že jsem použila pouze těch zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

V..... dne.....
.....
(vlastnoruční podpis)

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoreticko-metodologická východiska.....	7
2.1 Základní pojmy	7
2.1.1 Konkurence.....	7
2.1.2 Konkurenční výhoda	7
2.1.3 Konkurenční strategie	8
2.2 Struktura konkurenční strategie.....	8
2.2.1 Poslání společnosti.....	9
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí	10
2.2.3 Analýza vnitřního prostředí	19
2.2.4 Integrace vnější a vnitřní analýzy	19
2.2.5 Vize a cíle společnosti.....	21
2.2.6 Výběr strategie	23
2.2.7 Implementace strategie.....	25
2.2.8 Kontrola	25
3 Charakteristika společnosti	26
3.1 Provozovatel	26
3.2 Vlastník	27
3.3 Krytý bazén	28
3.3.1 Parametry krytého bazénu	28
3.3.2 Provozní doba krytého bazénu.....	29
3.3.3 Ceník krytého bazénu.....	29
3.3.4 Orientační plán.....	31
4 Praktická východiska	33
4.1 Poslání společnosti.....	33
4.2 PESTLE analýza.....	33
4.2.1 Politicko-legislativní prostředí.....	33
4.2.2 Ekonomické prostředí	34
4.2.3 Společenské prostředí.....	35
4.2.4 Technologické prostředí	36
4.2.5 Environmentální prostředí	36

4.3 Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera.....	37
4.3.1 Vyhodnocení Porterovy analýzy pro rok 2011	40
4.3.2 Prognóza odvětví pro rok 2015.....	41
4.4 Analýza konkurence.....	42
4.4.1 Přímá hlavní konkurence	43
4.4.2 Přímá vedlejší konkurence	44
4.4.3 Nepřímá konkurence	45
4.5 Analýza zákazníků.....	46
4.5.1 Geografická segmentace.....	46
4.5.2 Demografická segmentace.....	47
4.5.3 Ostatní segmentace	48
4.6 Marketingový výzkum	49
4.7 Analýza vnitřního prostředí.....	51
4.7.1 Sportovní aktivity krytého bazénu ve Valašském Meziříčí.....	51
4.7.2 Návštěvnost	52
4.7.3 Porovnání hospodaření roku 2010 s finančním plánem pro rok 2010	54
4.7.4 Tržby	56
4.7.5 Náklady	57
4.8 SWOT analýza.....	61
4.9 Vize a cíle společnosti.....	63
4.10 Návrh strategie.....	63
4.10.1 Generické strategie podle Portera	63
4.10.2 Strategie podle SWOT analýzy.....	64
5 Závěr	66
Seznam literatury.....	68
Seznam symbolů a zkratek.....	72
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	73
Seznam příloh.....	74

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma Konkurenční strategie společnosti. Výběr společnosti, ve které jsem chtěla zpracovávat diplomovou práci, byl jednoznačný. Jelikož jsem u této společnosti zpracovávala před dvěma lety bakalářskou práci, rozhodla jsem se ji oslovit i nyní. Zmiňovanou společností je ST Servis s. r. o., která provozuje několik sportovních a tělovýchovných zařízení, mimo jiné také krytý bazén ve Valašském Meziříčí, který je předmětem této diplomové práce. Přáním společnosti bylo zjistit, jak si krytý bazén vede téměř po tříletém provozu a jaká je současná situace v odvětví. Na základě těchto požadavků jsem se rozhodla zhodnotit vnější a vnitřní prostředí a navrhnout společnosti ST Servis s. r. o. konkurenční strategii pro krytý bazén ve Valašském Meziříčí.

Diplomová práce obsahuje pět kapitol. Druhá kapitola, teoreticko-metodologická východiska, je zaměřena na vysvětlení základních pojmů vztahujících se k tématu diplomové práce a na strukturu konkurenční strategie. Bude zde uvedeno jakými metodami a analýzami je možné postupovat při tvorbě konkurenční strategie. Obsahem třetí kapitoly je charakteristika společnosti, kde bude zmíněn provozovatel a vlastník krytého bazénu. Dále pak bude charakterizován samotný krytý bazén. Čtvrtá kapitola, praktická východiska, již bude zaměřena na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, ze kterých následně budou formulovány konkurenční strategie pro krytý bazén ve Valašském Meziříčí potažmo pro společnost ST Servis s. r. o.

Cílem diplomové práce je pomocí jednotlivých analýz a strategických metod zmapovat současnou situaci v odvětví a ve společnosti, nabídnout společnosti ST Servis s. r. o. strategii, která by mohla v budoucnosti kladně ovlivnit hospodaření krytého bazénu ve Valašském Meziříčí.

Tato diplomová práce by měla především posloužit vedení společnosti ST Servis s. r. o., která je provozovatelem krytého bazénu, případně i vlastníkov, kterým je město Valašské Meziříčí. Díky diplomové práci může mít společnost k dispozici souhrnné údaje o svých konkurentech, zákaznících, o svém hospodaření od začátku provozování krytého bazénu, o svých silných a slabých stránkách, příležitostech, kterých může využít, a hrozbách, kterým by měla čelit.

2 Teoreticko-metodologická východiska

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Konkurence

V dnešní době je slovo konkurence používáné v různých spojeních jako např. konkurenční výhoda, konkurenční strategie, analýza konkurence, apod. Nejčastěji se pojem konkurence používá z ekonomického hlediska, ale nelze opomíjet i politické, sociální, kulturní, etické a jiné hlediska konkurence. viz [8]

Podle slovníku cizích slov pojem konkurence vystihuje soutěžení, soupeření, projev hospodářské soutěže. Konkurence může také znamenat vztah dvou a více konkurentů. Podle obchodního zákoníku je konkurence snaha subjektů, na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, výsledků.

2.1.2 Konkurenční výhoda

Získání konkurenční výhody zajišťuje konkurenceschopnost podniku a současně se pozitivně odráží v úrovni výnosnosti podniku. Taková výhoda může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo nabízení zvláštních výhod, které adekvátním způsobem kompenzují vyšší cenu. Konkurenční výhodu lze založit na vlastnostech či schopnostech, které ostatní podniky nemají nebo s nimiž podnik disponuje ve větší míře než ostatní podniky. Efekt, který přináší konkurenční výhoda, nezávisí pouze na tom, jaké vlastnosti a schopnosti jsou důležité pro vybudování konkurenční výhody, ale také na tom, jak dlouho je konkurenční výhoda udržitelná. viz [14]

2.1.3 Konkurenční strategie

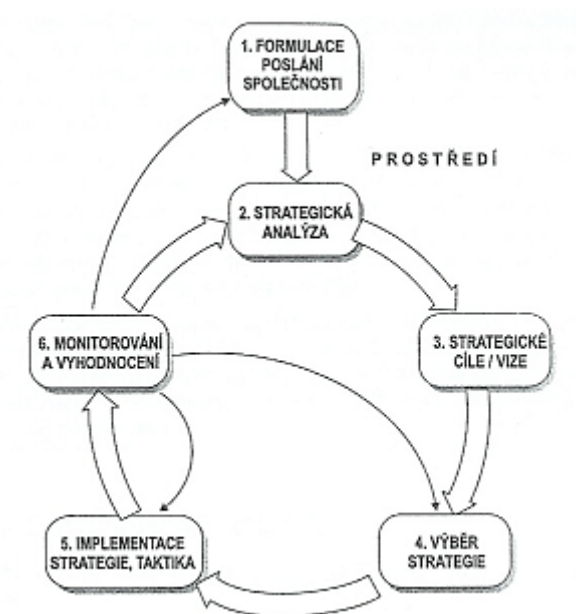
Konkurenční strategie umožní firmě co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem. Neexistuje nejlepší strategie pro všechny firmy. Každá firma se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, příležitostem a zdrojům. viz [6]

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategie také představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. Strategie není náhoda, ani štěstí, ani intuice, ale musí být výsledkem účelného, cílově orientovaného procesu. viz [14]

2.2 Struktura konkurenční strategie

Konkurenční strategie nemá jednotnou strukturu. Každá firma si při její tvorbě může zvolit takové postupy, metody a techniky, které jsou pro ni prioritní a které jí účelně poslouží. I přesto se dá říct, že je zde určitý cyklus strategického plánování, kterého je dobré se držet při tvorbě strategie. Tento cyklus začíná formulováním poslání společnosti. Pokračuje analýzou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Dalším krokem by mělo být stanovení reálné konkrétnější strategické vize a strategických cílů pro společnost, podložené zamyšlením se nad budoucností. V následující fázi dochází k výběru strategie, která povede společnost k dosažení strategické vize. Předposledním krokem je implementace zvolené strategie a na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit. Monitorování je důležité provádět neustále a při zjištění kritických odchylek se vrátit k předcházejícím krokům a uskutečnit nápravné akce. Cyklus základního strategického modelu je znázorněn na obrázku č. 2.1. viz [5]

Základní strategický plánovací model



Zdroj: Firemní strategie, plánování a realizace, Košťan, Šuleř, 2002

2.2.1 Poslání společnosti

Aby společnost definovala své poslání, měla by si položit jednoduše znějící otázky, které však patří k těm nejobtížnějším, jaké si kdy může nějaká společnost položit. Co je její podnikatelskou činností? Kdo jsou její zákazníci? Co je její hodnotou pro zákazníka? Jaké by mělo být její podnikání v budoucnu? viz [7]

Úspěšné společnosti se k těmto otázkám neustále vracejí a odpovídají na ně. Pokud poslání ztratilo důvěryhodnost, je nutné, aby společnost definovala nové poslání. Poslání společnosti by mělo být stručné, srozumitelné, jednoduché, motivační, vymezovat jedinečnost společnosti a v neposlední řadě by mělo vyjadřovat, co společnost dělá, pro koho a kde. Poslání tvoří jen manažeři, ale na jeho tvorbě spolupracují i zaměstnanci a v mnoha případech také zákazníci. Při práci na definici poslání je zapotřebí aktivní a kreativní přístup jeho tvůrců, proto se používají metody jako například: brainstorming, brainwritting. viz [15]

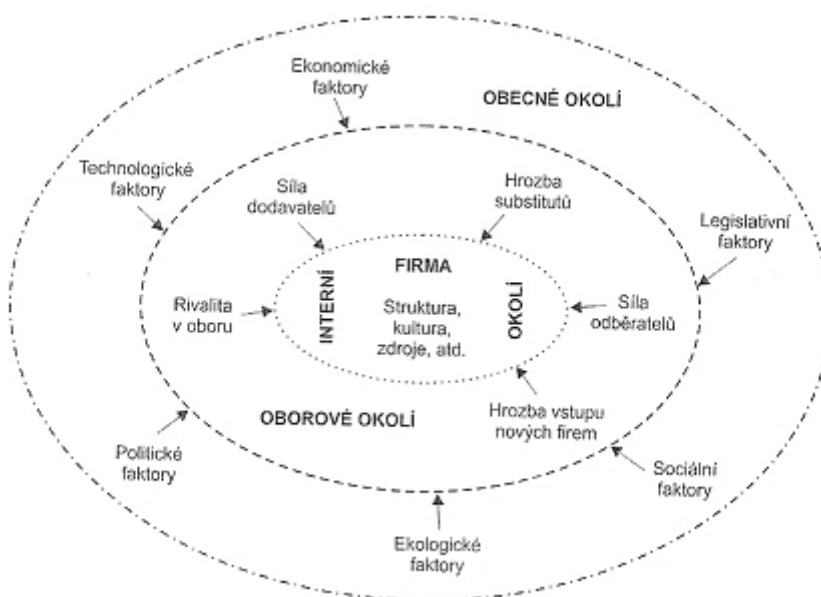
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, díky kterému je možné vytvořit několik strategií, vybrat nejvhodnější pro společnost a následně ji implementovat. viz [5]

Při analýze okolí stratégové monitorují okolí firmy tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na začátku analýzy je nezbytné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena stávající strategie a jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, či změněné okolí skýtá nové příležitosti, případně hrozby, musí být strategie upravena. viz [9]

Obrázek č. 2.2

Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Základy strategického řízení a rozhodování, Mallya, 2007

Proč firma musí analyzovat své okolí?, viz [9]:

- aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí
- aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít
- aby se mohla dívat na organizaci jako na celek
- aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti
- aby předešla překvapení od konkurentů
- aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity

Pro analýzu vnějšího prostředí organizace je možné využít mnoho metod. Z vnějšího prostředí se analyzují pouze faktory, u kterých se předpokládá, že mají nebo budou mít dopad na danou organizaci. Metody strategické analýzy se vždy využívají k předem stanovenému účelu, respektive provedení analýzy nesmí být samoučelné. V současné době existuje široká škála metod využitelných pro analýzu vnějšího prostředí, některé se prakticky využívají méně, jiné více. Pro strategické řízení organizací je možné využít některou z následujících metod: PESTLE analýza, teorie scénářů, metoda delfská, analýza konkurence v odvětví s využitím Porterova modelu pěti sil a další. viz [9]

PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky, viz [2]:

- které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci
- jaké jsou možné účinky těchto faktorů
- které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější

Podstatou analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. viz [9]

Termín PESTLE je používán jednotně až v posledních deseti letech. První předchůdce PESTLE analýzy nesl zkratku STEP a byla to pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě čtyř faktorů. Poté došlo k rozšíření této zkratky, přidáním písmene E na STEPE a následně došlo ještě k přidání písmene L. Tímto rozšířením se stal nejznámější akronym PESTLE, kdy jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějšího prostředí, viz [9]:

P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – sociální – průběh sociálních změn dovnitř organizace

T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií

L – legální (legislativní) – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

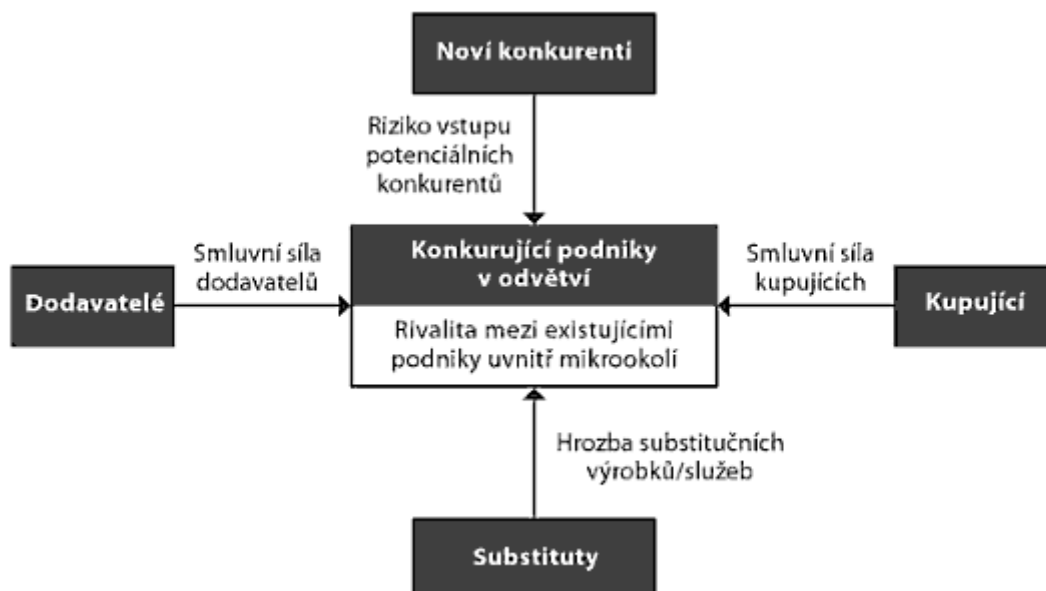
E – ekologické (environmentální) – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení

Model pěti sil podle Portera

Analýza odvětví je velice často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil, který je znázorněn na obrázku č. 2.3. viz [1]

Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, nebo kupující požadují vyšší kvalitu nebo servis. Také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Další hrozbu může představovat existence substitučních produktů a noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je rozpoznat příležitosti i hrozby a formulovat odpovídající strategii. viz [1]

Porterův model pěti sil



Zdroj: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Blažková, 2007

První sílu představují **noví konkurenti** vstupující do odvětví. Zde je třeba zjistit pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy a také jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na vstupních bariérách do daného odvětví. Tyto bariéry mohou vzniknout působením některého z následujících faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, atd. Přitažlivost odvětví tedy závisí na výšce vstupních a výstupních bariér, kde mohou nastat čtyři případy, viz [2]:

- Pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, jedná se z hlediska ziskovosti o nejatraktivnější trh. Jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit.

- Pokud jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je sice potenciál ziskovosti vysoký, ale také je spojen s vysokým rizikem. Neúspěšné firmy jsou v tomto případě nuceny zůstat na trhu a snažit se přežít.
- Další situace může nastat, když jsou nízké vstupní i výstupní bariéry. Podniky mohou bez problému vstoupit do odvětví a také ho můžou stejně tak snadno opustit, ale zisk je zde zpravidla stálý a nízký.
- Nejhorší situace je v případě, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. Pokud je odvětví v rozvoji, tak podniky do něj mohou lehce vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problematické z trhu odejít. Důsledkem toho vniká nadprodukce a všechny firmy v odvětví dosahují nízkých výnosů.

Je třeba si položit otázku: Jak lze zvýšit bariéry vstupu?

Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit stejnému nebo podobnému účelu jako produkty z daného odvětví. Pokud v daném odvětví existuje hrozba zastupitelnosti produktů, stává se neatraktivním. Substituty limitují ceny a zisk na trhu, a proto se podnik musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. Může dojít k tzv. cenové válce. Této hrozbě lze čelit snížením ceny produktu, lepší kontrolou nákladů zvýšením užité hodnoty produktu, nabídkou doplňkových služeb. viz [2]

Je třeba si položit otázku: Čím lze snížit hrozbu substitutů?

Třetí silou v Porterově modelu jsou **dodavatelé**. Odvětví se stává neatraktivní, pokud dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste v případě, že poskytují jedinečné produkty, jestliže dodávaný produkt tvoří zásadní vstup odběratele, nebo se odběratelé mohou integrovat. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a mít více dodavatelů. viz [2]

Je třeba si položit otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů?

Podle Portera další sílu představují **zákazníci**. Jestliže zákazníci mají velkou vyjednávací moc, trh není přitažlivý. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě. Síla zákazníků roste, jestliže jsou organizováni, jestliže produkt pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže produkty nejsou rozdílné apod. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo může nabídnout něco originálního. viz [2]

Je třeba si položit otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků?

Poslední pátou sílu tvoří **konkurující podniky**. Odvětví se stává nepřitažlivé, když na něm působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl jen na úkor konkurentů. Mezi další faktory, které mohou zvýšit rivalitu, patří vysoké fixní náklady, velký zájem konkurentů setrvat na trhu, vysoký počet konkurentů a malé rozdíly mezi produkty. viz [2]

Je třeba si položit otázku: Jak lze zlepšit pozici vůči konkurentům?

Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou součástí konkurenční strategie. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurence přehánějí. Ostatní firmy mají dobrý přehled o svých konkurentech, občas kopírují jejich pohyby a reagují na změny. Je třeba najít rozumnou hranici při získávání informací o jednotlivých konkurentech, tak aby tyto informace byly spolehlivé, aktuální a získané legálně. Analýza konkurentů slouží firmě k, viz [1]:

- pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům
- pochopení minulých, současných a budoucích strategií a rozhodnutí konkurentů
- predikci, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na daná marketingová rozhodnutí
- předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic
- zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách

Prvním krokem při analýze konkurence je její identifikace. Firmy se při identifikaci konkurence nesmí zaměřit jen na hlavní konkurenty, které působí v tom nejužším okolí. Mnohem častěji je společnost ohrožena vzdálenějšími konkurenty. viz [34]

Druhým krokem je identifikovat strategii konkurentů. Mezi nejbližší konkurenty patří firmy, které se orientují na stejný cílový trh a používají stejnou strategii. Jedná se o tzv. strategickou skupinu. V rámci jedné strategické skupiny probíhá nejintenzivnější konkurenční boj. viz [34]

Po identifikaci konkurentů a zjištění jejich strategií, následuje odhalení cílů konkurence. Základním cílem každého konkurenta je dosáhnout maximalizace čistého zisku. Ale i tento cíl se může u jednotlivých konkurentů lišit. Jedna firma se může zaměřit na krátkodobé dosahování nadprůměrných zisků, naopak jiná firma zase volí dlouhodobé dosahování nižších zisků. Dalšími cíli mohou být např. získání podílu na trhu, používání předních technologií, zvyšování úrovně služeb atd. viz [34]

Dalším krokem analýzy konkurence je odhadnout přednosti a slabiny jednotlivých konkurentů. Tento odhad můžeme získat sběrem nejaktuálnějších informací o činnostech konkurentů, a to především o jejich prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, využití kapacit, apod. V dnešní době je velmi obtížné získat některé informace o konkurenčním podniku. Většina informací pochází ze sekundárních zdrojů, osobních zkušeností a z doslechu. Další informace lze získat z marketingového průzkumu mezi zákazníky či dodavateli. Nicméně jakákoliv informace může pomoci při odhadu předností a slabin konkurence. viz [34]

Posledním krokem analýzy konkurence je odhadnout pravděpodobnou reakci konkurenta. Již předcházející kroky předurčují reakci konkurenta na činnost jiné firmy. U konkurenta je třeba znát jeho myšlenkový potenciál, jakým způsobem bude reagovat. Podle odhadované reakce můžeme rozdělit konkurenty na čtyři typy, viz [34]:

- *laxní konkurent* – nereaguje rychle a výrazně na pohyb konkurence
- *vybíravý konkurent* – reaguje pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá
- *konkurent tygr* – reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení na trhu
- *scholastický konkurent* – nelze předvídat způsob jeho reakce

Analýza zákazníka

Další důležitou analýzou je analýza zákazníků, neboť firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je nutné vědět, kdo jsou zákazníci firmy a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků firmě pomůže získat výhodu nad jejími konkurenty. viz [1]

Identifikaci zákazníků a jejich požadavků je třeba věnovat náležitou pozornost, aby se snížila hrozba ztráty zákazníků a aby zde vznikla možnost objevení nových zákazníků. Při tom je třeba mít na zřeteli, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získání nového. viz [4]

Pro analýzu zákazníků je vhodná metoda **STP**. Název této metody je tvořen prvními písmeny anglických slov, které představují tři fáze. **S**egmentation = segmentace, **T**argeting = zacílení a **P**ositioning = odlišení. viz [25]

Kritérií pro segmentaci může být několik. Záleží na konkrétním podniku, situaci na trhu, významu jednotlivých kritérií. Segmentovat lze geograficky (podle států, oblastí, krajů, měst), demograficky (podle věku, pohlaví, příjmů, vzdělání), podle velikosti zákazníka (malá firma, střední nebo velká), podle nákupního chování (stávající zákazník, nový zákazník) nebo podle objednávek (malé, velké). Je důležité, aby se jednotlivé tržní segmenty nepřekrývaly, neboť pak by byl obtížně vypočitatelný jejich potenciál a špatně by se stanovovala jejich efektivní komunikační strategie. viz [25]

V rámci zacílení je nutné vybrat nejatraktivnější segmenty, na které se pak zaměří marketingové aktivity. Tím se zajišťuje, že bude rozvíjen ten segment, který v budoucnu přinese nejvyšší zisk. V úvahu se musí vzít potenciál segmentu (tržby i zisk), růst segmentu, konkurence v segmentu, zdroje (finance, zaměstnanci, znalosti) a soulad s firemními cíli. viz [25]

Marketingový výzkum

Zabývá se systematickým shromažďováním a vyhodnocováním informací, které vedou k pochopení požadavků trhu. Tyto informace se získávají dvojím způsobem. Buď si je firma zajišťuje vlastními zdroji, pak jsou tyto informace nazývané primární, nebo je získává z externích zdrojů, pak jsou označovány jako sekundární informace. Primární informace ještě nikdo nezjišťoval nebo je nedal k dispozici, jsou velmi drahé, zastaralé, nepřesné, pocházejí z nevěrohodných zdrojů, nebo je nikdo jiný zjistit ani nemohl. Jako zdroje primárních informací slouží zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, konkurenti a další. Sekundární informace byly většinou shromážděny někým jiným pro vlastní účely a pak poskytnuty k použití dalším subjektům. Jako zdroje sekundárních informací slouží statistické úřady, ministerstva, poradenské firmy, časopisy, odborný tisk a v poslední době také internet. viz [1]

Základními přístupy marketingového výzkumu jsou kvalitativní a kvantitativní strategie. Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky: Proč? Jak? Zjišťuje důvody a příčiny chování lidí. Klade důraz na podrobné prozkoumání názorů vybraných představitelů cílové skupiny a na zkoumaný problém. Mezi hlavní metody kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projekční techniky. Kvantitativní výzkum hledá odpovědi na otázky typu: Co? Kolik? Jak často? Zkoumá přístup, postoje a názory zákazníka ke konkrétním výrobkům nebo službám. Je prováděn na větším počtu respondentů. Mezi hlavní metody kvantitativního výzkumu patří písemné, telefonické, osobní, elektronické dotazování a pozorování. viz [1]

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Podobně jako v případě analýzy vnějšího prostředí tak i při realizaci analýzy vnitřního prostředí se musí brát v úvahu relevantnost, tj. že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je tvořena, a měla by na výstupu poskytovat pouze fakta. viz [2]

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Dá se také říci, že se interní analýza odvíjí od tzv. SWOT analýzy, která se rovněž mimo jiné zaměřuje na silné a slabé stránky firmy. Odlišují se zejména v tom, že se interní analýza mnohem více zaměřuje na specifické přednosti, kterými se podnik odlišuje od konkurence. Specifickou přednost z hlediska ekonomie představuje takový faktor, díky kterému podnik dosahuje zisku. Zdrojem specifických předností je jak majetek podniku, tak podnikové schopnosti. Majetek firmy lze rozdělit na hmotný – pozemky, budovy, stroje a zařízení, a nehmotný – jméno podniku, pověst, systém řízení, péče o zaměstnance, aj. viz [26]

Analýza podniku se soustřeďuje na stav společnosti a na její předpokládaný vývoj, přičemž se provádí jak analýza kvalitativní, která se zaměřuje na image podniku, kvalitu managementu, úroveň řízení, strukturu vlastnictví, ekologii, apod., tak také analýza kvantitativní, kterou lze označit jako rozbor hospodaření podniku, který vychází nejen z finančních informací, ale také z informací manažerského účetnictví a z dat statistických, plánovacích a kontrolních. viz [13]

2.2.4 Integrace vnější a vnitřní analýzy

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. SWOT je zkratka z anglického originálu, viz [2]:

Strenghts – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

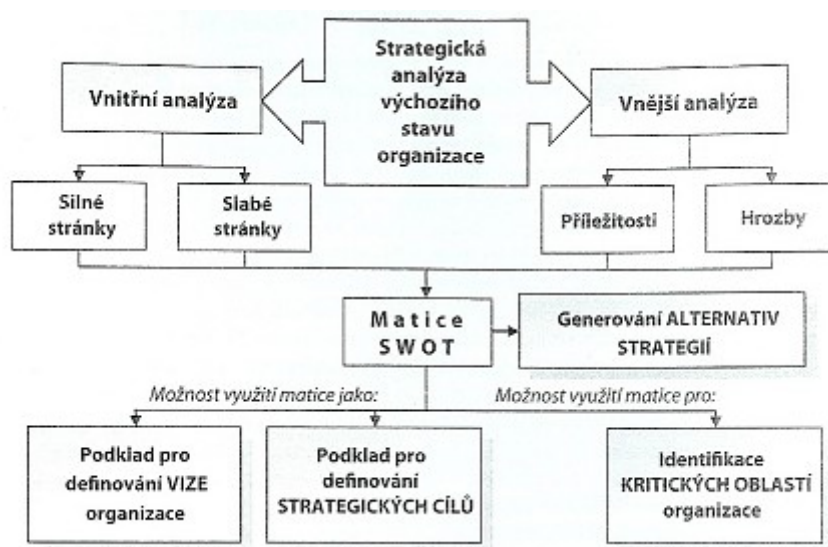
Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

SWOT je tedy akronym pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí organizace. Základní rámec SWOT analýzy je uveden na následujícím obrázku č. 2.4. viz [2]

Obrázek č. 2.4

Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Analýza v rukou manažera, Grasseová, Dubec, Řehák, 2010

Ještě před realizací SWOT analýzy je vždy nutné stanovit její účel, tedy k čemu zjištěné výsledky budou použity. Při praktické realizaci SWOT analýzy lze postupovat podle metodického postupu, který není univerzální, ale pouze doporučující, neboť jednotlivé kroky provádění SWOT analýzy je nezbytné přizpůsobit podmínkám analyzované organizace. Doporučený metodický postup SWOT analýzy lze rozdělit do čtyř fází, viz [2]:

- příprava na provedení SWOT analýzy
- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace
- identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
- tvorba matice SWOT

V první fázi je nutné si stanovit účel, pro který bude SWOT analýza prováděna. Dále definovat oblasti, které budou analyzovány, a vytvořit analytické týmy. Ve druhé až čtvrté fázi lze využít softwarovou podporu, která byla součástí knihy Analýza v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení od Grasseové, Dubce a Řeháka z roku 2010. Při realizaci druhé fáze je potřeba identifikovat silné a slabé stránky a následně provést jejich hodnocení každým členem analytického týmu. Toto hodnocení se provádí metodou párového srovnání. V rámci třetí fáze se identifikují hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí a ohodnotí se. Hodnocení hrozeb i příležitostí lze provést na základě dvou kritérií: pravděpodobnosti vzniku a závažnosti dopadu hrozby nebo atraktivity příležitosti. Při konečné čtvrté fázi se zaznamenají faktory se strategickým významem a na základě toho se vygenerují alternativní strategie. viz [2]

Pokud provádění SWOT analýzy bude ukončeno sestavením čtyř seznamů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), lze říci, že se jedná o zbytečnou práci, jelikož se dále nebude pracovat se zjištěnými výsledky.

2.2.5 Vize a cíle společnosti

Pokud má být firma správně a efektivně vedena, potřebuje vizi, která definuje kým má firma být a kam se chce dostat. Samotná vize však nestačí. Je třeba ji doplnit konkrétními cíli a strategií.

Pro stanovení **vize** je třeba udělat několik kroků. Prvním krokem je získat maximum informací o prostředí, ve kterém společnost podniká. Vědět, jaké potřeby má zákazník, jak často potřebuje nebo má zájem o danou službu, kolik má příležitostí si ji koupit. Dalším krokem je zhodnotit rivalitu na trhu a k tomu je možné využít Porterův model pěti sil. Poté také zhodnotit silné a slabé stránky, kde velmi často používaným nástrojem je SWOT analýza. Po získání informací o prostředí a firmě je neméně důležité definovat hodnoty podniku. Určují politiku firmy, kde jsou hranice a jakých prostředků bude firma využívat na cestě ke své prosperitě. Tyto hodnoty budou základem firemní kultury a určovat vztahy mezi spolupracovníky a zaměstnanci. Pokud všechny tyto kroky firma vezme v úvahu, je nejpravděpodobnější, že si správně vytýčí svou vizi. viz [5]

Podnikové **cíle** dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Podnikový cíl představuje informaci o stavu, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Firmy většinou sledují více cílů, nikoli pouze jeden, avšak jeden z nich je vždy hlavní. Z podnikových cílů obvykle vycházejí další cíle, mluvíme o tzv. hierarchii cílů, kde by mělo platit, že si cíle vzájemně neodporují. viz [5]

Cíle pro celý podnik jsou obvykle vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk, výška dividend a jiné. Stále častěji jsou využívány nefinanční cíle, jako jsou technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod. viz [5]

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se vyznačovat určitými znaky. Při stanovení cílů lze využít pravidla SMART, viz [1]:

Specific = specifický (v množství, kvalitě a čase)

Measurable = měřitelný (má jednotku měření)

Agreed = akceptovatelný (je pracovníky přijímaný)

Realistic = reálná (je dosažitelný)

Trackable = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

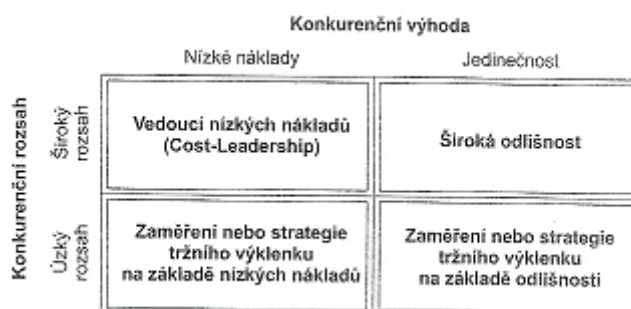
Cíle poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních společnosti. viz [5]

2.2.6 Výběr strategie

Základní **generické strategie dle Portera** se dělí na strategii vedoucího nákladů, strategii zaměření a na strategii tvorby odlišnosti, jak také znázorňuje následující obrázek č. 2.5.

Obrázek č. 2.5

Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Základy strategického řízení a rozhodování, Mallya, 2007

Strategie vedoucího nákladů spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Rozhodne-li se podnik usilovat o sledování a vedení nákladů, bude muset produkt nabídnout za co nejnižší cenu ve srovnání s ostatními konkurenty v daném odvětví a současně udržovat kvalitní výrobky či služby. Prvenství v nákladech vyžaduje přesnou kontrolu osobních nákladů, minimalizaci nákladů v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, reklamy atd. Podnik pak může dosáhnout nákladové výhody tehdy, když jsou kumulativní náklady všech aktivit podniku nižší než kumulativní náklady konkurence. Existují dva způsoby jak dosáhnout nákladové výhody. Prvním je zlepšit kontrolu zdrojů nákladů a druhým je úplná reorganizace aktivit, tak aby díky novému uspořádání vznikly úspory. viz [10]

Získat udržitelnou konkurenční výhodu není snadné. Při snižování nákladů je třeba, aby se podnik vyvaroval chyb, které může udělat. Jako např. soustředit se jen na určitou oblast nákladů, přehlížet aktivity, které reprezentují malou část celkových nákladů, snažit se pouze o zlepšení nákladové pozice v rámci existujících aktivit, ale nesnažit se najít způsob restrukturalizace těchto aktivit. viz [11]

Druhou obecnou strategií je **diferencování výrobku nebo služeb** nabízených podnikem, vytvořením něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Konkurenční výhodu lze získat prostřednictvím designu nebo image, moderní technologie, lepší služby, zákaznickým servisem, prodejní sítí apod. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčeným službám a jsou méně citliví na cenu. viz [11]

Tato strategie však sebou nese také rizika. Často bývá napodobována ze strany konkurence a základna pro diferenciaci přestává být pro zákazníky důležitá. Odlišnost výrobku nebo služby musí být natolik výjimečná, aby si ho zákazník koupil právě od daného podniku a ne konkurence. viz [10]

Strategie zaměření neboli fokální strategie je poslední obecnou strategií. Soustředí se na konkrétní skupinu zákazníků nebo segment trhu. Tato strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii se může firma pokusit konkurovat u cílového segmentu na základě nízké ceny, ale při diferenciacní fokální strategii na základě odlišnosti. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. viz [10]

I při realizaci této strategie podnik může udělat chyby. Podnik často sleduje jen jeden segment a teprve, když je vyčerpán, začne přemýšlet o alternativním segmentu. Další chybou je to, že podnik považuje stále zaměření zvoleného segmentu. Zapomíná, že zvolený segment se často mění kvůli změně chování zákazníků, demografické změně trhu, vstupu nových skupin odběratelů apod. Proto zvolený segment musí být neustále sledován. viz [11]

Správnou **strategii** lze vybrat i na základě sestavení **SWOT matice**. Získají se tak čtyři typy strategií, které spočívají v kombinaci silných a slabých stránek (vnitřních faktorů) se zjištěnými hrozbami a příležitostmi (vnějšími faktory), viz [2]:

WO strategie – strategie hledání. Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Pro jejich realizaci bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.

SO strategie – strategie využití. Jsou to strategie, které využívají silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Tyto strategie jsou základem pro definování vize a cílů. Neboť se kombinace S-O vyskytuje v reálném životě jen zřídka, je realizace těchto strategií obtížná.

WT strategie – strategie vyhýbání. Tyto strategie se řadí mezi obranné, neboť se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. V případě organizace jde o snahu přežít a zachovat aspoň základní funkce organizace pro naplnění poslání.

ST strategie – strategie konfrontace. Jedná se o strategie, které jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením.

2.2.7 Implementace strategie

Aby strategické plánování neskončilo vytvoření strategického plánu, musí následovat implementace strategie. Ta se skládá ze dvou činností, a to je zpracování akčních plánů a jejich realizace. viz [2]

2.2.8 Kontrola

Kontrola je proces, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny a poskytuje zpětnou vazbu. Proces kontroly zahrnuje tvorbu plánů, měření skutečné výkonnosti v porovnání s plány a podniknutí nápravných kroků, pokud je to nutné. Kontrola je efektivní, pokud jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace. viz [9]

3 Charakteristika společnosti

3.1 Provozovatel

Firma vznikla v roce 1995 původně jako společnost Teplo Valašské Meziříčí, spol. s r. o., jejímž předmětem podnikání byla výroba a rozvod tepelné energie. V roce 2005 se firma přejmenovala na ST Servis s. r. o., zkratka v jejím názvu znamená sport a teplo, s čímž souvisí i rozšíření předmětu podnikání o provozování tělovýchovných a sportovních zařízení. viz [24]

Nyní je jejím předmětem podnikání, viz [31]:

- rozvod tepelné energie
- činnost technických poradců v oblasti energetiky
- poskytování technických služeb
- vodoinstalatérství, topenářství
- správa a údržba nemovitostí
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužící regeneraci
- výroba tepelné energie
- reklamní činnost a marketing.

Sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí v městské části Krásno nad Bečvou. Podle výpisu z obchodního rejstříku je statutárním orgánem jednatel Ing. Jiří Brož. Dozorčí radu tvoří pět členů a to: Ing. Mojmír Krátký, který má zároveň funkci předsedy dozorčí rady, Ing. Jan Lukáš, Ing. Vladimír Vašica, Ing. Tomáš Jelínek a Michal Postava. viz [31]

Kromě provozování krytého bazénu je firma provozovatelem dalších dvou sportovních zařízení, letního koupaliště a zimního stadionu.

V současné době je jejím hlavním cílem zajistit široké veřejnosti kvalitní zázemí k provozování sportovních a rekreačních aktivit a jeho efektivní využívání. Zakladatelem a jediným vlastníkem společnosti je město Valašské Meziříčí.

3.2 Vlastník

Město Valašské Meziříčí významně přispívá ke zkvalitnění podmínek sportovního vyžití svých občanů. Každoročně jsou rozdělovány nemalé finanční prostředky mezi neziskové organizace působící v této oblasti. Nejširší členskou základnu má v současné době ve Valašském Meziříčí Tělovýchovná jednota, která zastřešuje celou řadu oddílů (kopané, sportovní gymnastiky, turistiky, nohejbalu, atletiky, kuželek, šachů, volejbalu, běžeckého lyžování, sjezdového lyžování, kanoistiky). viz [27]

Ke sportovnímu vyžití aktivních i rekreačních sportovců slouží několik areálů. Patří mezi ně nejen před třemi lety vybudovaný krytý bazén, ale také např. krytý zimní stadion, letní koupaliště, tenisové kurty, tenisová hala, kuželna, bowlingové dráhy, squashová hřiště, atletický stadion a víceúčelová hřiště. Právě výstavba krytého bazénu byla v roce 2007 nejvýznamnější investicí, jejíž investorem byla společnost ST Servis s. r. o., vlastněná městem Valašské Meziříčí. Cena tohoto díla činila 143 mil. Kč bez DPH. viz [27]

V oblasti sportu a volného času si město stanovilo cíl a to, aby do roku 2013 rozšířilo a zkvalitnilo nabídku sportovního a volnočasového vyžití ve městě. Ke splnění tohoto cíle mají být realizovány tyto aktivity, viz [27]:

- vybudování nových sportovních areálů pro atraktivní moderní sporty
- revitalizovat plochy pro využití volného času dětí a mládeže
- udržování tradic a podpora vzniku nových sportovněspolečenských akcí
- podpora stávajících a vytváření nových volnočasových aktivit
- využívat potenciál zahraničně partnerských vztahů

Cílovým územím těchto aktivit je město Valašské Meziříčí a cílovými skupinami, na které mají být zaměřeny, jsou obyvatelé města a blízkého okolí, domácí a zahraniční turisté.

3.3 Krytý bazén

Krytý bazén se nachází ve Valašském Meziříčí v místní části Kouty. Byl otevřen 30. 5. 2008. Bazén je součástí sportovně-rekreačního komplexu, který zahrnuje letní koupaliště, zimní i letní stadion, tenisové kurty, kuželnu či bowling. Návštěvníci krytého bazénu mohou využít nejen plavecký a rekreační bazén s celou řadou atrakcí, ale také wellness centrum, masáže, solárium či občerstvení v restauraci.

3.3.1 Parametry krytého bazénu

Krytý bazén tvoří dvě bazénové části. Plaveckou část, ve které se nachází plavecký bazén. Rekreační část, ve které je rekreační bazén s mnoha vodními atrakcemi, dětský bazén, tobogán, parní kabina, odpočívárna a mokrý bar.

Tabulka č. 3.1

Parametry krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Části bazénu	Charakteristika částí bazénu
Plavecký bazén	délka 25m, hloubka 1,20m – 1,60m, 6 drah
Rekreační bazén	proudový kanál houpací bazén vířivka trubkové masážní lehátko masážní trysky perličky masážní lavice vodní číše pavoučí síť
Dětský bazén	skluzavka ježek nosorožec
Solná vířivka	ano
Tobogán	délka 92m
Parní kabina	ochlazování polévacím vědrem
Mokrý bar	ano

Zdroj: internetová stránka krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

3.3.2 Provozní doba krytého bazénu

Provozní doba je uvedena v následující tabulce, ale krytý bazén ji může podle okolností upravit. Návštěvníci se o změnách provozní doby můžou dozvědět na internetových stránkách krytého bazénu nebo v jeho vstupní hale. V době vymezené pro kondiční plavání je pro návštěvníky uzavřen rekreační bazén. Poslední celohodinový vstup můžou návštěvníci využít v 19.45, jelikož se areál krytého bazénu uzavírá ve 21.00.

Tabulka č. 3.2

Provozní doba krytého bazénu

Dny	Kondiční plavání	Veřejnost
Pondělí	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00
Úterý	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00
Středa	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00
Čtvrtek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00
Pátek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00
Sobota	x	8.00 – 21.00
Neděle	x	8.00 – 21.00

Zdroj: internetová stránka krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

3.3.3 Ceník krytého bazénu

Návštěvníci krytého bazénu mohou využít různé možnosti vstupného. Stěžejním je základní vstupné uvedené v tabulce č. 3.3. Vstupné, které je určené pro organizované skupiny dětí a mládeže do 18 let od deseti osob s dospělým doprovodem uvádí tabulka č. 3.4. Rodiny mohou využít ceny vstupného, které vystihuje tabulka č. 3.5. Musí však splňovat podmínky rodinného vstupného. Návštěvníci, kteří dávají přednost kondičnímu plavání, mohou v době určené pro toto plavání využít zvýhodněného vstupného. To činí za 1 hodinu 55 Kč a za dvě hodiny 110 Kč. Pro stálé návštěvníky krytého bazénu je ideálním způsobem placení permanentka, která má podobu náramkového čipu. Záloha na náramkový čip je 200 Kč a je vrácena, jakmile se návštěvník rozhodne náramkový čip vrátit. První nabití náramkového čipu přijde na 500 Kč, poté lze dobíjet po stokorunách. Platnost nabitého kreditu je 18 měsíců

od posledního nabití. S tímto náramkovým čipem pak minuta stojí 1,30 Kč. U dětí od 7 do 15 let, seniorů od 65 let a ZTP minuta vyjde na 0,90 Kč, pokud se však návštěvník rozhodne přijít ve všední den mezi 6.00 a 9.00 hodinou na tzv. kondiční plavání zaplatí také 0,90 Kč za minutu. S náramkovým čipem se platí pouze čas strávený na bazénech, účtovaný po minutách. Čas, který návštěvník stráví v převlékárnách, se nehradí.

Tabulka č. 3.3

Základní vstupné

Kategorie vstupného	Počet hodin	Kč
Dospělí	1	120
	2	190
Děti do 4 let	neomezeně	zdarma
Děti od 4 do 6 let	1	35
	2	
Děti od 7 do 15 let Seniori od 65 let ZTP	1	75
	2	135
ZTP dítě od 4 do 6 let	neomezeně	25
ZTP dítě od 7 do 15 let	1	55
ZTP seniori od 65 let	2	95
Doprovod ZTP	neomezeně	zdarma

Zdroj: internetové stránky krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Tabulka č. 3.4

Skupinové vstupné

Kategorie vstupného	Počet hodin	Kč
Mládež	1	50
	2	90
Doprovod	1	65
	2	130

Zdroj: internetové stránky krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Rodinné vstupné

Kategorie vstupného	Počet hodin	Kč
Dospělí	1	100
	2	160
Děti od 4 do 6 let	neomezeně	35
Děti od 7 do 15 let	1	65
	2	95

Zdroj: internetové stránky krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

3.3.4 Orientační plán

Krytý bazén ve Valašském Meziříčí tvoří dvě podlaží. První podlaží představuje bazénovou část. Přes vstupní halu se návštěvníci dostanou k recepci, kde si mohou zakoupit vstupné. Poté projdou turniketem a převlékacími kabinkami, které jsou po celé délce skříněk. Skřínky nejsou rozděleny na mužskou a ženskou část, jsou společné pro obě pohlaví. Do bazénové části se návštěvníci dostanou přes ženské či mužské sprchy.

Část plavecká a rekreační jsou oddělené pásmem několika místností. V první místnosti je ohřívárna nebo-li pára s polévacím vědrem a studenou sprchou. Druhá místnost, odpočívárna, je vybavena dřevěnými lehátky a relaxační atmosféru navozují vonící svíčky. Obě místnosti mají vchod pouze z rekreační části bazénu. Další místnost není přístupná návštěvníkům. Jedná se o místnost plavčíka, která je spojená s ošetřovnou. Toto pásmo uzavírá věž tobogánu, kterou se lze dostat k jeho nástupu.

Uprostřed bazénové části je plavecký bazén s 6 drahami a hloubkou od 1,20 m až do 1,60 m. Po okraji celé této části si návštěvníci mohou odpočinout na vyhřívaných sedacích plochách.

Rekreační část slouží k relaxaci a zábavě. Uprostřed je rekreační bazén s mnoha vodními atrakcemi. Součástí rekreačního bazénu je vířivka pro osm osob. Samostatně umístěna je solná vířivka. Součástí rekreační části je také tzv. mokrý bar, kde se mohou návštěvníci jít

občerstvit a zaplatit až při východu z krytého bazénu. Dětský bazén je oddělen od rekreačního průhlednou stěnou a je v něm rozmístěno také pár vodních atrakcí.

Druhé podlaží bych mohla označit jako relaxační centrum. Středem tohoto centra je wellness. Jeho součástí je pět druhů saun, ochlazovací bazének, odpočívárna, vířivka a bar. Pro navození relaxační atmosféry je puštěna příjemná hudba a osvětlení. Další prostory na druhém podlaží jsou určené pro poskytování služeb, jakými jsou masáže, solária a občerstvení v restauraci s letní terasou.

V příloze č. 1 je znázorněn orientační plán prvního a druhého podlaží a na následujícím obrázku č. 3.1 je vyfocen plavecký a rekreační bazén.

Obrázek č. 3.1

Plavecký a rekreační bazén



Zdroj: internetové stránky krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

4 Praktická východiska

4.1 Poslání společnosti

Krytý bazén ve Valašském Meziříčí chce nabídnout svým návštěvníkům vhodné místo pro kondiční plavání, cvičení ve vodě i rodinnou zábavu. Snaží se svými aktivitami zvýšit zájem veřejnosti o plavání, vodní sporty a relaxaci a tak podpořit smysluplné využití volného času.

Toto poslání mohou vystihovat následující **motta**, které jsem **navrhla** pro krytý bazén ve Valašské Meziříčí:

Sport, relaxaci i zábavu, zažijete v našem bazénu.

Využijte volný čas, plaváním u nás.

Sport, relaxace a zábava pro všechny „vodníky“.

4.2 PESTLE analýza

4.2.1 Politicko-legislativní prostředí

Právní prostředí je velmi široká oblast, která zasahuje do společnosti. Legislativa je poslední dobou tažena nutností sladování zákonných norem s EU.

Z hlediska spotřebitele je nutné připomenout zákony o ochraně spotřebitele a doprovázející vyhlášky a nařízení vlády, které tvoří základní ochranu spotřebitelského trhu. Tomu cíli navíc dopomáhají i velmi náročné hygienické předpisy. Ze strany EU je vyžadována velmi striktní ochrana pro spotřebitele, které zahrnuje ochranu zdraví a bezpečnosti, ekonomických zájmů a poskytnutí odpovídajících informací spotřebitelům.

4.2.2 Ekonomické prostředí

Podle Makroekonomické predikce České republiky, kterou připravilo ministerstvo financí, pokračuje oživování ekonomického výkonu. V roce 2010 vzrostl HDP o 2,5 %, přičemž se předpokládá, že hlavním zdrojem jeho růstu byla tvorba hrubého kapitálu v souvislosti s obnovováním zásob a také menší spotřeba domácností. Pro rok 2011 se očekává mírné zpomalení ekonomického růstu HDP na 2,2 % a o rok později zase naopak by se měl HDP zvýšit o 2,7 %. viz [29]

Na trhu práce by se situace měla začít zlepšovat. Míra nezaměstnanosti v roce 2010 zřejmě dosáhla svého vrcholu, a proto je možné, že bude v letošním roce a roce 2012 mírně klesat. To tedy znamená, že by se měla zaměstnanost v následujících dvou letech zvýšit. Podle predikce by se měla zaměstnanost zvýšit v roce 2011 o 0,3 % a v roce 2012 o 0,6 %. Díky zvýšení zaměstnanosti a průměrných mezd v soukromém sektoru, by měl růst objem mezd a platů v roce 2011 na 4,7 %. viz [29]

Některé makroekonomické indikátory a jejich vývoj od roku 2007 až po aktuální predikci pro rok 2012 ukazuje následující tabulka č. 4.1.

Tabulka č. 4.1

Makroekonomické indikátory

Makroekonomické indikátory	Jednotka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
		vývoj	vývoj	vývoj	odhad	predikce	predikce
Hrubý domácí produkt	růst v %, s. c.	6,1	2,5	-4,1	2,5	2,2	2,7
Spotřeba domácností	růst v %, s. c.	5,0	3,6	-0,2	1,0	1,0	2,9
Spotřeba vlády	růst v %, s. c.	0,5	1,1	2,6	0,2	-3,5	-2,7
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s. c.	10,8	-1,5	-7,9	0,0	0,8	3,6
Průměrná míra inflace	%	2,8	6,3	1,0	1,5	2,3	2,4
Zaměstnanost	růst v %	1,9	1,6	-1,4	-1,0	0,3	0,6
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	5,3	4,4	6,7	7,3	7,2	6,8
Objem mezd a platů	růst v %, b. c.	9,4	8,7	0,0	0,5	3,1	4,7

Zdroj: Makroekonomická predikce České republiky

4.2.3 Společenské prostředí

Demografie, životní úroveň a životní styl obyvatel lze zahrnout do společenského prostředí, které může, ať už kladně nebo záporně ovlivnit návštěvnost krytého bazénu ve Valašském Meziříčí.

Česká populace má v současnosti stále ještě příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel ve věkové skupině 15-64 let, tedy obyvatel v produktivním věku. Tato věková skupina však zřejmě dosáhla svého maxima na přelomu let 2008 a 2009 a v následujících letech dochází k mírnému poklesu, což se projevuje jako tzv. proces stárnutí obyvatelstva. V roce 2007 byl poprvé v české historii počet lidí mladších 15 let nižší než počet obyvatel ve věku 65 let a více. V roce 2009 dosahoval podíl obyvatel starších 65 let na celkové populaci necelých 15 %. V budoucnosti se předpokládá, že tento podíl poroste. viz [29]

Podle průzkumu agentury CVVM bylo zjištěno, že nejčastějším způsobem trávení volného času je sledování televize. U televize tedy tráví svůj volný čas přibližně 41 % dotazovaných. Již z tohoto tvrzení lze říci, že životní styl české populace je převážně pasivní, ale ještě to tak není hrozné. Průzkum totiž dále ukázal, že 31 % lidí ve svém volnu sportuje a 17 % jich denně chodí na procházky. Stejný počet lidí, co se věnuje sportu, si také čte knihy, časopisy, noviny. S přáteli či rodinou tráví svůj volný čas asi 27 % dotazovaných. Mezi další možnosti trávení volného času patří zahrádkaření, odpočinek či návštěvy kina, divadel a výstav. Asi 6 % lidí tvrdilo, že žádný volný čas nemají. viz [32]

Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste. To je zpráva, kterou sdělilo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Toto tvrzení dokazují následující vybrané ukazatelé:

- průměrný příjem domácností zaměstnanců se zvýšil více než trojnásobně, z 3 571 Kč na jednoho člena domácnosti v roce 1993 na 12 800 Kč v roce 2009
- průměrný příjem domácností důchodců se zvýšil také více než trojnásobně, z 2 924 Kč na jednoho člena domácnosti důchodců v roce 1993 na 10 404 Kč v roce 2009
- průměrná mzda byla 13 319 Kč v roce 2000, v roce 2009 vzrostla na 23 488 Kč

4.2.4 Technologické prostředí

Technologické změny a úroveň technologie vyjadřují vyspělost dané ekonomiky. V poslední době dochází k výraznému rozvoji v oblasti informačních technologií a informační techniky. Dnes už je samozřejmostí, že každý člověk používá internet. Díky tomu se uživatel na webových stránkách krytého bazénu ve Valašském Meziříčí může dovědět během okamžiku provozní dobu, ceník, nabízení služby, aktuality a dokonce se podívat pomocí online kamery, jak to vypadá v danou chvíli v areálu krytého bazénu. Prostřednictvím elektronické pošty je možné komunikovat se zaměstnanci krytého bazénu ve VM, což ušetří čas, zjednodušuje komunikaci a tím pádem i zvyšuje spokojenost zákazníka.

4.2.5 Environmentální prostředí

Od počátku devadesátých let dochází k podstatnému zlepšení stavu životního prostředí vlivem poklesu průmyslové výroby, používáním šetrnějších technologií a značným investicím do ekologických opatření. Vzhledem k tomu, že se krytý bazén nachází ve Valašském Meziříčí, zaměřím se na životní prostředí v okrese Vsetín. Životní prostředí v této oblasti patří k nejméně poškozeným. Největším zdrojem emisí znečišťujících látek jsou podniky z odvětví chemického průmyslu, podniky zásobování teplem a energiemi. Mezi nejvýznamnější akce na snižování znečištění ovzduší v okrese Vsetín patřila plynofikace celé řady obcí. Čistotě vod má přispět projekt Čistá Bečva.

4.3 Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera

Každá vnější analýza, tedy i Porterova analýza pěti konkurenčních sil, by měla odrážet realitu, nikoliv vyjadřovat subjektivní názory autora analýzy. Z tohoto důvodu při sestavování analýzy použiji Metodu pro objektivizaci Porterovy analýzy od Keřkovského a Vykypěla z knihy Strategické řízení, kterou si částečně upravím pro své potřeby. Na začátku analýzy vyberu zformulovaná kritéria k jednotlivým pěti prvkům Porterova modelu. Tyto kritéria společně s oponentem ohodnotíme pomocí bodovací škály z intervalu <1,9> a naše ohodnocení zprůměruji. Nakonec u každého z pěti prvků Porterova modelu zprůměruji výsledky a dostanu výslednou hodnotu konkurenceschopnosti.

V následujících tabulkách uvádím kritéria pěti prvků Porterova modelu, které jsou ohodnoceny mnou a oponentem na základě vlastního uvážení. Jelikož u některých kritérií není na první pohled zřejmé, co by se u nich mělo hodnotit, vysvětluji jednotlivá kritéria a jejich krajní hodnoty v příloze č. 2.

Tabulka č. 4.2

Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví pro rok 2011

1. KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ PRO ROK 2011				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3	3	3,00
1.B	Růst odvětví	4	4	4,00
1.C	Diferenciace služeb	4	4	4,00
1.D	Diferenciace konkurentů	5	6	5,50
1.E	Náklady odchodu z odvětví	7	8	7,50
1.F	Charakter konkurence, postoj k business etice	2	2	2,00
1.G	Šíře konkurence	6	6	6,00
Celkem (z 63 bodů)		31	33	32,00
Průměrná hodnota (celkem / 7)		4,43	4,71	4,57

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.3

Tabulka pro hodnocení hrozby vstupu do odvětví pro rok 2011

2. HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ PRO ROK 2011				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
2.A	Úspory z rozsahu	8	8	8,00
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2	1	1,50
2.C	Přístup k distribučním kanálům	9	9	9,00
2.D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	2	2	2,00
2.E	Přístup k energiím, pracovní síle	7	6	6,50
2.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	7	7	7,00
2.G	Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	3	3	3,00
2.H	Vládní politika	6	5	5,50
Celkem (ze 72 bodů)		44	41	42,50
Průměrná hodnota (celkem / 8)		5,5	5,13	5,31

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.4

Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly zákazníků pro rok 2011

3. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ PRO ROK 2011				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
3.A	Počet významných zákazníků	2	1	1,50
3.B	Význam služby pro zákazníka	3	4	3,50
3.C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	8	8	8,00
3.D	Hrozba zpětné vazby	2	1	1,50
Celkem (z 34 bodů)		15	14	14,50
Průměrná hodnota (celkem / 4)		3,75	3,5	3,63

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.5

Tabulka pro hodnocení vyjednávací síly dodavatelů pro rok 2011

4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ PRO ROK 2011				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
4.A	Počet a význam dodavatelů	7	7	7,00
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?	6	6	6,00
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele	6	5	5,50
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	6	1	3,50
Celkem (z 34 bodů)		25	19	22,00
Průměrná hodnota (celkem / 4)		6,25	4,75	5,50

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.6

Tabulka pro hodnocení hrozby substitutů pro rok 2011

5. HROZBA SUBSTITUTŮ PRO ROK 2011				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu	3	3	3,00
5.B	Hrozba substitutů v budoucnu?	4	4	4,00
5.C	Vývoj cen substitutů?	4	4	4,00
5.D	Užité vlastnosti substitutů?	4	5	4,50
Celkem (z 34 bodů)		15	16	15,50
Průměrná hodnota (celkem / 4)		3,75	4	3,88

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Vyhodnocení Porterovy analýzy pro rok 2011

Konkurenční rivalitu v odvětví tvoří sportovní zařízení uvedené v analýze konkurence, která je podrobněji rozebrána v podkapitole 4.4. Po zprůměrování odhadů můžu říci, že konkurenční rivalita v daném odvětví je průměrná. Odvětví, jehož součástí je i krytý bazén ve Valašském Meziříčí, je charakteristické menším počtem přibližně stejných konkurentů, kteří se nepatrně liší svými strategiemi a panuje mezi nimi konkurence typu gentleman. V současnosti je zde malý růst poptávky, který je pravděpodobně odrazem životního stylu obyvatelstva. Většina lidí svůj volný čas tráví u televize, ale pomalu také roste procento těch, kteří ve svém volném čase sportují. Jelikož se uzavírají strategická partnerství, dlouhodobé kontrakty a jsou realizovány různé investice, je nákladné odejít z odvětví.

Hlavní **bariérou vstupu** je zcela jednoznačně kapitálová náročnost. Odradí od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří nevlastní dostatečně vysoký kapitál. Pro vytvoření obdobného krytého bazénu je zapotřebí investovat nejen do výstavby areálu, ale také do jeho vybavení. Při vstupu do odvětví je potřeba vlastnit různé licence a osvědčení, což bariéry vstupu opět zvyšuje. Další bariérou je skutečnost, že existující kryté bazény či aquaparky mají vybudovanou pozitivní image a stálé návštěvníky. Tudíž pro nově vstupující podniky by bylo obtížné se prosadit. Toto odvětví je ale také charakteristické snadným přístupem k distribučním kanálům, energiím a pracovní síle, což může zvýšit hrozbu vstupu. Po celkovém vyhodnocení můžu říci, že hrozba vstupu je lehce nad průměrem.

Vyjednávací síla zákazníků je nízká, jelikož obraty krytých bazénů jsou spojeny s velkým množstvím drobných návštěvníků. Nepravděpodobné je také, že zákazník začne podnikat v analyzovaném odvětví. Jelikož náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou nízké, může se zákazník rozhodnout pro jiný krytý bazén, což může jeho vyjednávací sílu zvýšit.

Mezi dodavatele analyzovaného odvětví lze zařadit: dodavatele energií (vody, plynu elektrické energie), drogistického zboží, ručníků a prostěradel, služby praní a mandlování prádla, potravin a nápojů, sportovních potřeb, bankovních služeb a telekomunikačních služeb. Po vyhodnocení odhadů čtvrté síly Porterova modelu, **vyjednávací síly dodavatelů**, je její hodnota mírně nad průměrem. V tomto odvětví je spíše menší počet možných dodavatelů, a proto jejich vyjednávací síla roste. Obranou proti této situaci je budovat s dodavatelem dobré vztahy.

V současnosti je **hrozba substitutů** nízká. Za substituty považují wellness centra, fitness kluby a jiné sportovní a relaxační zařízení, které zákazník může využít ve svém volném čase a přinesou mu podobné uspokojení jako návštěva krytého bazénu. Podle mého a oponentova úsudku, předpokládáme, že se ceny substitutů budou zvyšovat a jejich užité vlastnosti zlepšovat.

4.3.2 Prognóza odvětví pro rok 2015

Pro prognózu vývoje odvětví také použiji metodu pro objektivizaci Porterovy analýzy. Zpracované tabulky k prognóze jednotlivých pěti sil Porterova modelu pro rok 2015 uvádím v příloze č. 3.

Tabulka č. 4.7

Srovnání odhadů pro rok 2011 a 2015

Hybná síla	Odhad pro rok 2011	Odhad pro rok 2015
Konkurenční rivalita v odvětví	4,57	5,40
Hrozba vstupu konkurentů	5,31	5,00
Vyjednávací síla zákazníků	3,63	3,50
Vyjednávací síla dodavatelů	5,50	5,00
Hrozba substitutů	3,88	6,38

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odhadů jsem došla k následující prognóze pro rok 2015. Konkurenční rivalita v odvětví se zvýší, počet konkurenceschopných společností poroste, konkurenti se začnou sobě více podobat a poptávka poroste, ale malým tempem. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví nepatrně poklesne. Důvodem budou stávající společnosti, které si vybudovaly pevnou pozici, proto nově začínající společnosti to budou mít s uchycením na trhu složitější. Vyjednávací síla zákazníků bude na tom stejně jak v roce 2011, tudíž bude nízká. Obrat společnosti bude stále spojen s velkým množstvím drobných zákazníků. Vyjednávací síla dodavatelů také poklesne, neboť je možné, že se na trhu objeví noví dodavatelé. Výrazně vzroste hrozba substitutů v podobě vybudování různých relaxačních a sportovních zařízení.

4.4 Analýza konkurence

Konkurenci krytého bazénu ve Valašském Meziříčí jsem rozdělila na přímé konkurenty, které dále člením na hlavní a vedlejší a na nepřímé konkurenty. Do konkurence řadím ty subjekty, které mohou navzájem zvýšit nebo snížit tržní podíl vzhledem k tomu, že obsluhují tytéž zákazníky. Na tyto zákazníky se lze dívat za dvou pohledů:

- *z hlediska sportovních aktivit:* zde se nepředpokládá, že sportovně aktivní lidé zaměňují sporty, zvláště jde-li o takové zákazníky krytého bazénu, pro které je plavání vhodným doplňkem sportovních aktivit
- *z hlediska využití volného času:* lidé, kteří si volí, jakým způsobem hodlají strávit svůj volný čas, odpočinout si apod. se rozhodují mezi různými variantami

V zásadě tyto dva pohledy je možné z hlediska konkurence rozdělit na přímou a nepřímou konkurenci. U přímé konkurence specifikuji, podle moderního vybavení a ceny, hlavní konkurenty, kterými jsou:

- Plovárna Hranice
- Aquapark Olešná
- Aquapark Delfín Uherský Brod

a vedlejší konkurenty, do kterých řadím:

- Krytý bazén Nový Jičín
- Krytý bazén Rožnov pod Radhoštěm
- Městské lázně Vsetín

4.4.1 Přímá hlavní konkurence

Výše uvedenou přímou hlavní konkurenci srovnávám s krytým bazénem ve Valašském Meziříčí podle parametrů, tzn. jaký má daný areál plavecký, rekreační a dětský bazén, je-li zde tobogán, parní kabina, vířivka a mokrý bar. Dalším srovnávacím kritériem je provozní doba a cena.

Nejvíce podobným areálem krytému bazénu ve Valašském Meziříčí je aquapark Delfin v Uherském Brodě. Jako jediný z porovnávaných areálů má stejné parametry plaveckého bazénu. Plovárna Hranice může krytému bazénu ve VM konkurovat délkou plaveckého bazénu, ale je limitována čtyřmi plaveckými drahami. Aquapark Olešná plavecký bazén nemá vůbec vybudovaný, jeho návštěvníci si mohou zaplavat pouze v rekreačním bazéně. Rekreační bazén s různými atrakcemi mají všechna zařízení, které porovnávám. Výhodu či nevýhodu jednotlivých atrakcí lze těžko posoudit, neboť záleží na individuálním dojmu návštěvníka. Dětský bazén je také součástí areálu u všech porovnávaných zařízení, avšak plovárna Hranice nenabízí v tomto bazénku žádné atrakce pro děti. V každém zařízení je vybudován tobogán a vířivka. Konkurenti nabízí pouze klasickou vířivku, ale krytý bazén ve VM nabízí jak klasickou, kterou má umístěnou v rekreační části bazénu, tak i solnou, pro kterou má vyhrazené místo. Parní kabinou nedisponuje pouze aquapark Olešná a občerstvit se přímo u bazénu mohou návštěvníci krytého bazénu ve VM a aquaparku Delfin v Uherském Brodě. Pro přehlednější porovnání parametrů jednotlivých hlavních konkurentů uvádím v příloze č. 4 přehlednou tabulku.

Při porovnání provozní doby krytého bazénu ve Valašském Meziříčí a provozní doby jeho přímých hlavních konkurentů je na první pohled patrná výhoda pro krytý bazén ve Valašském Meziříčí. Provozní doba jak u kondičního plavání, tak u doby, jež je určena pro veřejnost, je nejdelší. Aquapark Olešná nemá ani možnost kondičního plavání, protože zde není vybudovaný plavecký bazén. Jelikož každé z porovnávaných zařízení nabízí návštěvníkům jiné vodní služby, jako např. vodní aerobik, plavání pro těhotné, plavání pro miminka a děti, plavecké školy apod. vyhrazuje si právo na částečné omezení provozu v jednotlivých dnech. Provozní dobu daných konkurentů uvádím v příloze č. 5.

Jelikož všechny porovnávané zařízení mají odlišné kategorie vstupu, porovnávám hodinový, dvouhodinový a permanentní vstup dospělého návštěvníka v době určené pro veřejnost, kde ještě rozlišuji, zda návštěvník přišel ve všední dny nebo o víkendu. Oproti roku 2008 všechny zařízení zdražily vstup, ale nadále zůstaly u své cenové strategie. Krytý bazén ve Valašském Meziříčí stále nerozlišuje mezi návštěvníky, kteří přijdou na bazén ve všední den a víkendovými návštěvníky. Jeho tři konkurenti tento faktor rozlišují. Víkendové ceny vstupu stanovili vyšší než cenu vstupu ve všední den. Zvýhodněné dvouhodinové vstupné poskytují všechny porovnávané zařízení. Ve všech zařízeních lze zakoupit permanentku, kde se čas strávený na bazénu odpočítává po minutě. Aquapark Olešná a Delfín v Uherském Brodě i u této možnosti platby rozlišují všední a víkendový vstup. Také v tomto případě porovnání uvádím tabulku v příloze č. 6., kde lze přehledně zjistit, kolik návštěvník musí zaplatit při vstupu na jednotlivé zařízení.

4.4.2 Přímá vedlejší konkurence

V blízkosti Valašského Meziříčí existují jiné kryté bazény, které byly vybudované mnohem dříve než krytý bazén ve Valašském Meziříčí a tudíž se v některých parametrech výrazně liší, i přesto mohou některým návštěvníkům poskytnout stejné uspokojení. A proto i tyto zařízení zařazuji do možné konkurence krytému bazénu ve VM. Stejně jako u přímé hlavní konkurence provádím porovnání daných zařízení v parametrech jednotlivých částí krytého bazénu, v provozní době a v ceně. A také i u těchto konkurentů nabízím přehledné tabulky, ze kterých lze vyčíst následující závěry.

Při srovnávání jednotlivých parametrů jsem dospěla k závěru, že ani jedno z porovnávaných vedlejších zařízení nemůže konkurovat krytému bazénu ve Valašském Meziříčí danými parametry. Pokud jsou návštěvníci pouze plavci, jejich potřeba může být uspokojena, jelikož plavecký bazén má všechny zařízení. Krytý bazén v Rožnově pod Radhoštěm je sice šesti dráhový, ale jeho 3 dráhy jsou použity jako dojezdový bazén pro tobogán. Tudíž pro plavce jsou určeny jen 3 dráhy. Rekreační bazén nebyl vybudován v žádném porovnávaném zařízení, ale zato dětský bazén je součástí všech. Přehledně porovnat jednotlivé parametry krytých bazénů lze v příloze č. 7.

Nejvýhodnější provozní doba pro návštěvníka je na krytém bazéně ve Valašském Meziříčí. Zde může volit návštěvu v průběhu celého dne. Krytý bazén na Vsetíně nemá asi pevnou provozní dobu stanovenou. Před návštěvou je nutné se podívat na jeho webové stránky nebo zajít přímo do areálu krytého bazénu a zjistit si provozní dobu na nástěnce. Krytý bazén v Rožnově pod Radhoštěm zase nenabízí možnost kondičního plavání. V příloze č. 8 uvádím provozní dobu porovnávaných zařízení.

Z porovnávaných zařízení je jasně nejdražší krytý bazén ve Valašském Meziříčí. Jelikož tento bazén je nejnovější, moderní a nabízí více vodního vyžití, je přirozené, že vyšší kvalita a vybavenost se promítne v ceně. Ostatní porovnávané kryté bazény jsou na tom cenově přibližně podobně. Vedlejší konkurenti nabízí možnost zakoupení permanentky většinou na pět nebo deset hodinových či dvouhodinových vstupů. Kolik bude muset návštěvník zaplatit při vstupu na kryté bazény, řazené do přímé vedlejší konkurence uvádím v příloze č. 9.

4.4.3 Nepřímá konkurence

Z hlediska sportovního vyžití nepřímá konkurence do jisté míry ovlivňuje využívání krytého bazénu. Jedná se zde zároveň o jeden zákaznický segment. Tato skupina využívá plavání jako doplňující sportovní aktivitu pro zlepšení svých aktivit a také pro stimulační a relaxační efekt. Do nepřímé konkurence řadím tyto sportovní zařízení ve Valašském Meziříčí:

- stadiony
- fotbalová hřiště
- atletické dráhy
- házenkářská hřiště
- volejbalová hřiště
- tenisové kurt
- skateboardová hřiště
- školní hřiště
- fitness

4.5 Analýza zákazníků

Je důležité porozumět stávajícím a budoucím zákazníkům, které mají různé potřeby a jsou ovlivňováni různými trendy. Jedním z hlavních úkolů je identifikovat tyto různé skupiny a jejich potřeby, a rozhodnout se, která bude cílovou skupinou. Cílovou skupinu lze identifikovat podle analýzy zákazníků. Cílem této analýzy je segmentace nebo-li rozdělení trhu. To vede k homogenním skupinám zákazníků, kteří budou stejně reagovat na tržní podněty, zatímco rozdíly budou především mezi skupinami. Cílem segmentace je efektivnější uspokojování potřeb zákazníků, jejich udržení a loajalita.

Segmentace trhu je důležitá zvláště v dnešním konkurenčním prostředí. Odvětví využívání volného času trpí silnou konkurencí vzhledem k velkému počtu podnikatelů v daném oboru a živelnému růstu a rozmanitosti nabídky. Tržní segmentace je tak dobrou příležitostí, jak získat konkurenční výhodu pomocí diferenciací. Segmentace umožňuje identifikovat a determinovat potřeby a požadavky jednotlivých skupin zákazníků a tyto znalosti využívat pro odlišení nabídky služeb.

4.5.1 Geografická segmentace

Základní lokalitou na bázi geografické segmentace je město Valašské Meziříčí a jeho blízké okolí. Do blízkého okolí řadím jeho integrované části: Poličná, Hrachovec, Krhová, Podlesí, Bynina, Juřinka, Lhota.

Do spádové oblasti je nutné začlenit i obce z přilehlého okolí, které mohou ovlivnit velikost konkrétních segmentů. Spádovou oblast dělím na první a druhou úroveň. Do **první úrovně spádové oblasti** řadím přilehlé obce: Branky, Choryně, Jarcová, Kelč, Kladruby, Kunovice, Lešná, Loučka, Oznice, Podolí, Police, Střítež nad Bečvou, Zašová.

Do **druhé úrovně spádové oblasti** jsem zařadila nejbližší města a jejich obce v okolí Valašského Meziříčí: Vsetín, Hranice na Moravě, Rožnov pod Radhoštěm, Nový Jičín, Frenštát pod Radhoštěm, Bystřice pod Hostýnem.

Třetí oblastí geografické segmentace jsem nespécifikovala blíže, neboť bych zde zařadila turisty, náhodné návštěvníky či ty, kteří jen městem Valašské Meziříčí projíždějí.

4.5.2 Demografická segmentace

Dle věku:

- **do 15 let** - tato věková kategorie vyžaduje zvýšený dohled, neboť zde patří i návštěvy škol v rámci výuky plavání
- **16 – 25 let** - tuto skupinu tvoří mladí lidé, kteří tráví volný čas různými sportovními či zábavnými aktivitami, jsou většinou časově velmi flexibilní a bez závazků
- **26 – 45 let** - v této skupině jsou většinou rodiče, kteří nemají tolik volného času, a proto se snaží o jeho kvalitní využití, jejich děti patří většinou do první věkové skupiny do 15 let, proto je jejich návštěva tvořena často celou rodinou
- **46 – 60 let** - zde se řadí generace, která má již odrostlé děti, mají proto více času pro sebe, jejich návštěva je motivována zdravým životním stylem či jen aktivním využitím volného času
- **nad 61 let** - poslední věkovou kategorii tvoří lidé, kteří pomalu vstupují do důchodového věku, jejich čas již není výrazně omezen a návštěvu krytého bazénu berou jako aktivitu pro zlepšení svého zdravotního stavu nebo jako relaxaci

4.5.3 Ostatní segmentace

Dle času:

- **dopolední čas** - zde mohou být zařazeny školy, směřující zaměstnanci, rodiče na mateřské dovolené s dětmi, důchodci, návštěvníci kondičního plavání
- **odpolední čas** - tento čas na krytém bazéně mohou většinou trávit mládež ve školním věku, rodiče s dětmi, pracující osoby
- **večerní čas** - je většinou vyhrazen pro plavecké kluby či zájemce různých vodních sportů
- **dle časového rozvrhu** - v tomto čase probíhají různé plavecké závody, společenské, zábavní i sportovní akce pořádané krytým bazénem ve Valašském Meziříčí

Dle míry užití:

- **pravidelný uživatel** - je takový, který krytý bazén ve Valašském Meziříčí navštěvuje pravidelně, tvoří tak významnou část návštěvníků, pro které jsou připraveny slevy, ve formě čipových náramků, které slouží podobně jako permanentka
- **častý uživatel** - jsou návštěvníci, kteří společně s první skupinou tvoří významný podíl v návštěvnosti. Mají tedy obdobné výhody při návštěvě krytého bazénu ve Valašském Meziříčí jako první skupina
- **příležitostný uživatel** - jedná se o návštěvníky, kteří využijí služeb krytého bazénu jen občas
- **náhodný uživatel** - může se jednat o turistu či návštěvníka, který jen Valašským Meziříčí projíždí a chce si zaplavat či odpočinout a nezáleží mu na tom, o jaký krytý bazén se jedná

Dle přínosu:

- sportovní vyžití
- odpočinek a relaxace
- zábava
- zdravotní

Typy rozhodovacích situací u zákazníka:

- Zvykové nákupní chování tzv. **rutinní chování** – návštěvník chodí pravidelně, většinou se jedná o sportovně založené lidi nebo o ty, kteří pečují o své zdraví. Tento typ zákazníků hodnotí službu, jen pokud je nespokojen a jedná se o významný zákaznický segment.
- **Omezené rozhodování** – je spojeno s emocemi, potřebou něco zkusit nebo zkusit služby u nového provozovatele. Toto rozhodování je ovlivněno referencemi od jiných lidí.
- **Extenzivní řešení** – v tomto případě se nejedná o návštěvu plaveckého bazénu, ale o doprovodné služby, které se nacházejí v areálu krytého bazénu a které návštěvník požaduje. Po nákupu této služby mohou návštěvníka provázet pochyby o správnosti rozhodnutí.

4.6 Marketingový výzkum

Následující výsledky vycházejí z výzkumného šetření, které jsem provedla na základě kvantitativní strategie. Pro účely šetření jsem vyhotovila standardizovanou výzkumnou techniku – dotazník. Dotazníky byly distribuovány v areálu krytého bazénu během února 2011. Vypracovaný dotazník i jeho vyhodnocení uvádím v přílohách č. 10 a č. 11.

V rámci marketingového výzkumu bylo osloveno 75 respondentů, z toho 53 % žen a 47 % mužů. Nejvíce návštěvníků krytého bazénu je ve věkovém rozmezí 26 – 40 let, tj. 35 % dotazovaných. 53 % návštěvníků krytého bazénu jsou obyvateli Valašského Meziříčí a jeho integrovaných částí, zbývající část pak z Rožnova pod Radhoštěm, Vsetína a Nového Jičína a jejich blízkého okolí. V období, kdy byl dotazník distribuován, navštívili krytý bazén i obyvatelé Ostravy, Příbora a Brna. Většinou ti, kteří bydlí mimo Valašské Meziříčí, navštěvují krytý bazén, protože zde pracují nebo přijeli za turistikou, zábavou či jiným poznáním. Z dotazníku dále vyplynuly následující závěry. Na otázku, věnujete se sportu ve volném čase, 82 % odpovědělo ano. Návštěvníci krytého bazénu jsou tedy aktivní lidé, kteří svůj volný čas nechtějí trávit sledováním televize. Polovina dotazovaných navštěvuje krytý bazén ve Valašském Meziříčí 1 – 2 krát týdně, 30 % pak příležitostně a zbývajících 20 % dokonce 3 a vícekrát týdně. Většina návštěvníků, 34 % dotazovaných, přichází na krytý bazén, aby si odpočinuly, ale téměř stejné procento návštěvníků, aby si zvýšilo fyzickou kondici. Další pak zde chodí za zábavou a využívají různých atrakcí, které jsou v rekreačním bazéně. Ostatní svou návštěvu zdůvodňují, že je to moderní a chtějí jít s dobou a že většina známých ho také navštěvuje, nebo že si chtějí formovat postavu. Každá služba na krytém bazénu má svého příznivce. Relaxační bazén a jeho vodní atrakce poslouží jak výborné místo pro relaxaci, tak i pro zábavu. V plaveckém bazéně si zase návštěvníci mohou zvýšit svou fyzickou kondici či si formovat postavu aquaerobikem, čehož využívají převážně ženy v jakémkoliv věku. Návštěvnost krytého bazénu se v poslední době také zvyšuje z důvodu trendu zdravě žít a aktivně využívat volný čas. Téměř všichni dotazovaní jsou spokojeni s nabídkou služeb. Jen tři návštěvníci měli drobné výhrady. První z nich by si přál teplejší vodu. Druhý provoz sauny od šesté hodiny ranní. Požadavek třetího návštěvníka je úsměvný, neboť je velmi spokojen, ale přál by si rozšířit nabídku služeb a naturistické akce. S kvalitou služeb jsou návštěvníci spokojeni téměř na 100 % a také si myslí, že cena odpovídá kvalitě. To je pro krytý bazén potěšující, neboť spokojený zákazník je nejlepší výsledek. 72 % dotazovaných využívá při vstupu na krytý bazén permanentní čip, což svědčí o existenci stálých zákazníků. Dvě poslední otázky v dotazníku zjišťovaly, zda dotazovaní navštěvují podobná zařízení a jestliže ano, z jakého důvodu. Výsledek byl následující, 53 % nenavštěvuje podobná zařízení a 47 % ano. Někteří dokonce i vypsali jaké jiné aquaparky navštěvují: Babylon Liberec, Česlice u Prahy, Olomouc, Hradec Králové, Olešná, Vodní ráj Jihlava, Kohoutovice u Brna. Důvodů proč lidé navštěvují podobná zařízení je několik, mezi nejčastější patří, že jsou blíže bydlišti, zvědavost, turistika a poznání, nabízí více služeb.

4.7 Analýza vnitřního prostředí

4.7.1 Sportovní aktivity krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Sportovní aktivity na krytém bazénu ve Valašském Meziříčí můžeme rozdělit podle konání na pravidelné a nepravidelné. Pravidelné sportovní aktivity se konají po celý rok vždy ve stejný den a stejnou dobu. V čas jejich konání je pro ně rezervovaná příslušná část krytého bazénu, která je vyhrazena jen pro přihlášené zájemce. Pro ostatní návštěvníky je provoz krytého bazénu omezen. O omezeném provozu se návštěvník může dovědět na webových stránkách krytého bazénu ve Valašském Meziříčí v kolonce rezervace. Konání pravidelných sportovních aktivit uvádím níže.

Tabulka č. 4.8

Pravidelné sportovní aktivity

Den	Čas konání	Sportovní aktivita	Omezení provozu
Po	8.30 – 10.30	Kenny club	rekreační část
	8.30 – 10.30	Kenny club	dětský bazén
	17.00 – 18.00	Sportovní club	plavecká část – 2 dráhy
	18.00 – 19.00	aquaerobic	plavecká část – 2 dráhy
Út	8.30 – 12.30	plavecká škola	rekreační část
	8.30 – 12.30	plavecká škola	plavecká část – 2 dráhy
	8.30 – 10.00	plavecká škola	dětský bazén
	14.00 – 15.00	Obchodní akademie	plavecká část – 2 dráhy
	16.00 – 19.00	plavecká škola	plavecká část – 1 dráha
St	8.30 – 10.30	Kenny club	rekreační část
	8.30 – 10.30	Kenny club	dětský bazén
	10.00 – 11.00	cvičení seniorů	plavecká část – 2 dráhy
	18.00 – 19.00	Sportovní club	plavecká část – 2 dráhy
Čt	8.30 – 11.45	plavecká škola	rekreační část
	8.30 – 11.45	plavecká škola	plavecká část – 2 dráhy
	18.00 – 19.00	aquaerobic	plavecká část – 2 dráhy
Pá	8.30 – 10.30	Delfínek	rekreační část
	8.30 – 10.30	Delfínek	dětský bazén

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek krytého bazénu

Nepravidelné sportovní aktivity se většinou konají za účelem zvýšení atraktivity nabízené služby a na přání návštěvníků. O jejich konání se návštěvníci mohou dovědět na webových stránkách krytého bazénu v kolonce aktuality nebo na nástěnce u vchodu do areálu. Pro velký úspěch jsou některé tyto sportovní i zábavné aktivity pořádány častěji. Krytý bazén zatím organizoval tyto nepravidelné sportovní a zábavné aktivity:

- soutěž žáčků I. tříd ZŠ
- ochutnávka potápění
- aquazorbing
- mikulášská nadílka
- Halloowen
- soutěž Maskot krytého bazénu
- sportovní den v rámci projektu Rodinné pasy
- plavecká soutěž měst

4.7.2 Návštěvnost

Informace, které jsem použila při rozboru návštěvnosti, jsem získala z interního systému krytého bazénu. Tyto informace mi posloužily ke zjištění celkové návštěvnosti, měsíční návštěvnosti a denního průměru.

Krytý bazén navštívilo od 30. května 2008, kdy byl otevřen, do 31. prosince 2010 celkem 540 499 lidí. Jelikož provoz byl zahájen téměř v polovině roku 2008, celková návštěvnost byla nejnižší a to 95 771 lidí. V roce 2009 přišlo na krytý bazén 219 541 návštěvníků a o rok později se jejich počet zvýšil o 5 646 osob. Nejvyšší měsíční návštěvnost byla v březnu 2009. Ostatní údaje lze vyčíst z tabulky č. 4.9, a nebo grafu č. 4.1.

Tabulka č. 4.9

Celková návštěvnost

Měsíc	Měsíční návštěvnost			Denní průměr		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Leden		20 051	20 178		668	673
Únor		17 331	22 392		619	800
Březen		25 633	21 287		827	687
Duben		15 427	17 816		514	594
Květen	98	18 006	18 908	98	581	610
Červen	8 446	18 820	16 992	282	627	566
Červenec	13 665	19 948	19 407	441	643	626
Srpen	12 151	15 850	19 846	506	660	684
Září	12 250	14 534	15 579	408	484	577
Říjen	14 789	19 409	17 980	477	626	580
Listopad	17 478	16 953	18 637	583	565	621
Prosinec	16 894	17 579	16 165	545	567	521
Celkem	95 771	219 541	225 187	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

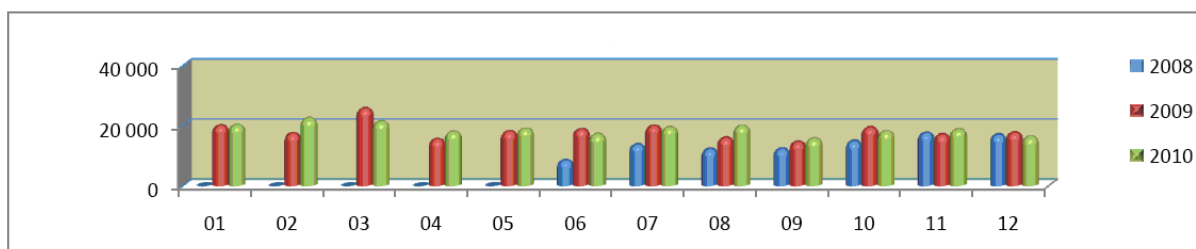
Poznámka: 1. ledna zavřeno

srpen 2010 otevřeno 29 dnů z důvodů technické odstávky

září 2010 otevřeno 27 dnů z důvodů technické odstávky

Graf č. 4.1

Celková návštěvnost



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

4.7.3 Porovnání hospodaření roku 2010 s finančním plánem pro rok 2010

V následujících tabulkách uvádím celkové porovnání plánu a skutečnosti pro rok 2010, které dále člením na jednotlivé položky tržeb v tabulce č. 4.11 a nákladů v tabulce č. 4.12.

Tabulka č. 4.10

Celkové porovnání plánu se skutečností pro rok 2010

Položky	Plán leden až prosinec	Skutečnost leden až prosinec	Rozdíl
Tržby celkem	16 446 248	16 420 368	-25 880
Náklady celkem (bez odpisů)	20 025 159	21 498 056	1 472 897
Hospodářský výsledek	-3 578 911	-5 077 688	-1 498 777

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Tabulka č. 4.11

Porovnání tržeb

Tržby	Plán leden až prosinec	Skutečnost leden až prosinec
Tržby z prodaných služeb	15 238 448	15 377 048
Tržby za zboží	631 800	467 412
Tržby z reklamy	348 000	345 834
Tržby z nájemného	228 000	121 832
Tržby z prodeje tepla	0	41 133
Ostatní provozní výnosy	0	2 650
Ostatní finanční výnosy	0	64 458

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Porovnání nákladů

Náklady	Plán leden až prosinec	Skutečnost leden až prosinec
Osobní náklady	5 311 534	6 221 491
Spotřeba elektrické energie	5 114 159	4 681 303
Spotřeba tepla	3 246 259	3 471 499
Správní režije	1 702 826	1 684 208
Úroky z úvěru	369 643	375 144
Náklady na reklamu	525 160	703 354
Služby materiálové povahy	773 722	940 717
Služby nemateriálové povahy	264 000	405 386
Režijní spotřeba	559 200	513 449
Spotřeba energie - voda	634 280	588 159
Stočné	0	424 521
Prodej zboží	432 309	316 575
Opravy a udržování	404 000	326 201
Daň z nemovitosti	41 010	42 347
Ostatní finanční náklady	72 640	112 469
Chemie	140 400	106 814
Nájemné	44 011	33 333
Výkony spojů	103 200	103 758
Pořízení drobného majetku	12 000	16 216
Spotřeba PHM	27 600	27 318
Náklady na reprezentaci	7 200	16 263
Ostatní daně a poplatky	3 030	1 683
Drobný majetek z časového rozlišení	195 457	239 052
Ostatní provozní náklady	0	56 106
Nákup drobného NIM - SW	17 520	48 402
Cestovné	24 000	30 024
Ostatní	0	12 265

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

4.7.4 Tržby

Tabulka č. 4.13

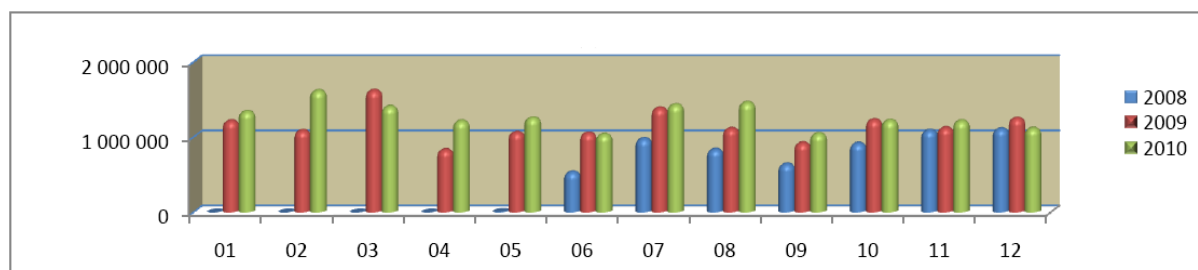
Tržby z prodaných služeb

Měsíc	Tržby z prodaných služeb v Kč		
	2008	2009	2010
Leden		1 215 764	1 342 772
Únor		1 087 238	1 619 370
Březen		1 621 934	1 407 566
Duben		833 456	1 214 730
Květen	10 050	1 064 813	1 258 237
Červen	537 293	1 054 537	1 036 736
Červenec	980 824	1 388 974	1 432 592
Srpen	838 568	1 116 121	1 460 645
Září	643 056	922 878	1 046 849
Říjen	918 967	1 231 267	1 222 764
Listopad	1 091 474	1 125 342	1 216 386
Prosinec	1 112 253	1 252 634	1 118 403
Celkem	6 132 484	13 914 958	15 377 048

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.2

Tržby z prodaných služeb



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

4.7.5 Náklady

Tabulka č. 4.14

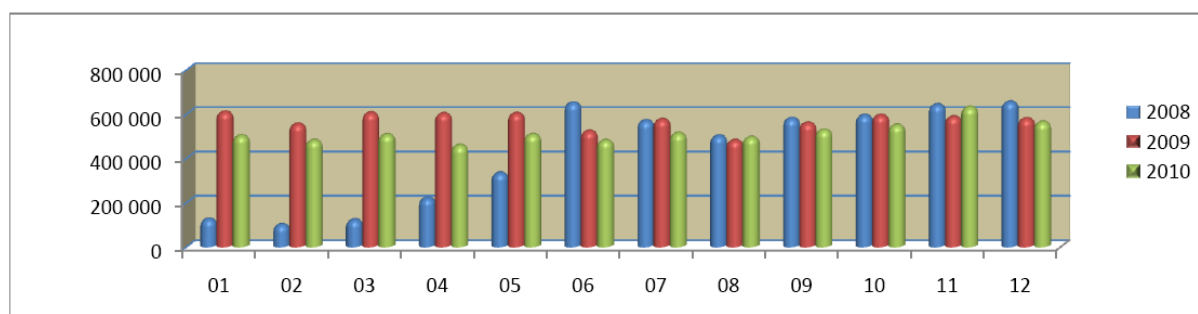
Osobní náklady

Měsíc	Osobní náklady v Kč		
	2008	2009	2010
Leden	125 678	609 589	502 378
Únor	101 314	555 224	481 716
Březen	122 116	605 634	507 508
Duben	220 808	602 473	458 630
Květen	334 161	603 243	507 886
Červen	651 227	522 990	480 787
Červenec	570 191	575 897	513 025
Srpen	501 494	481 451	495 509
Září	580 612	559 821	528 447
Říjen	595 171	594 928	550 411
Listopad	642 935	588 187	631 146
Prosinec	655 598	579 909	564 050
Cellkem	5 101 305	6 879 346	6 221 491

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.3

Osobní náklady



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Tabulka č. 4.15

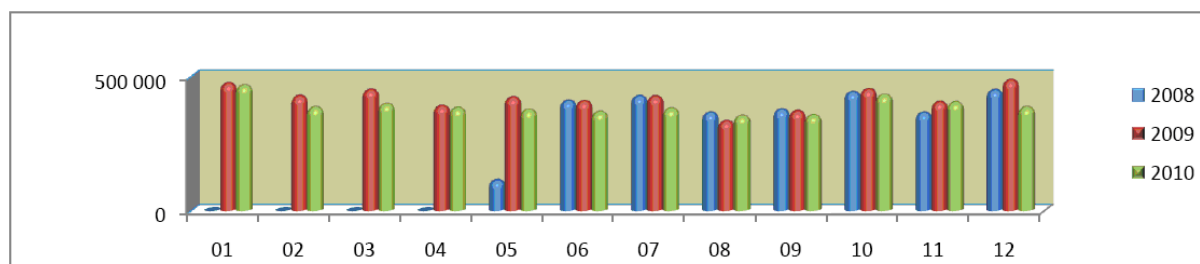
Spotřeba elektrické energie

Měsíc	Spotřeba elektrické energie v Kč			Spotřeba elektrické energie v kWh		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Leden		474 344	467 133		115 974	110 514
Únor		426 941	384 617		103 089	89 651
Březen		450 641	397 339		110 452	94 897
Duben		389 968	381 960		107 239	99 356
Květen	114 540	422 056	375 520		114 379	97 870
Červen	409 544	408 045	367 437	111 374	112 162	94 237
Červenec	426 386	425 363	379 621	124 254	115 970	100 656
Srpen	365 097	333 450	353 223	124 254	93 930	95 050
Září	376 435	370 659	355 112	109 029	103 055	94 657
Říjen	442 369	452 788	431 396	116 707	113 367	103 275
Listopad	365 096	404 789	403 277	94 938	99 839	96 653
Prosinec	449 767	468 299	384 667	115 378	118 981	102 394
Celkem	2 949 234	5 045 343	4 681 303	795 934	1 308 437	1 179 210

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.4

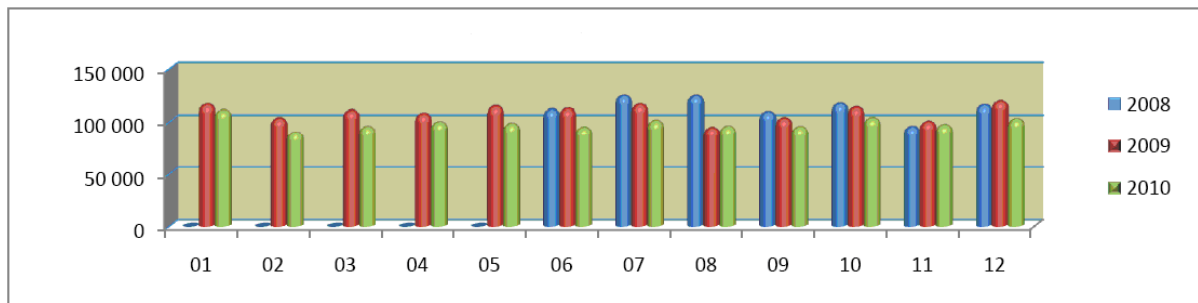
Spotřeba elektrické energie v Kč



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.5

Spotřeba elektrické energie v kWh



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Tabulka č. 4.16

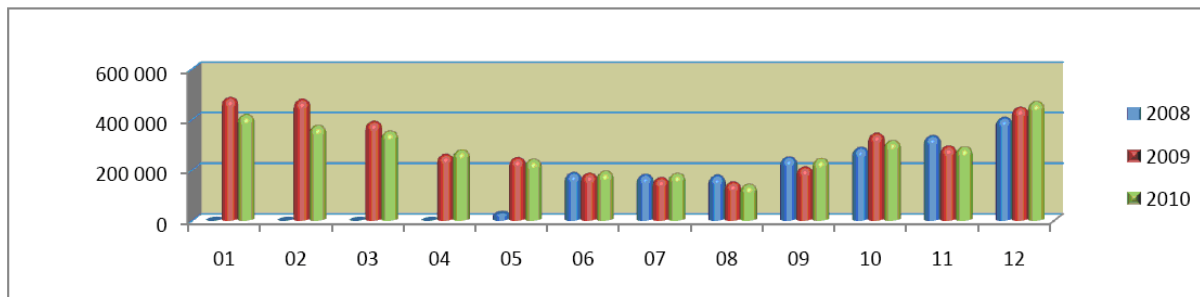
Spotřeba tepla

Měsíc	Spotřeba tepla v Kč			Spotřeba tepla v GJ		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Leden		482 308	414 876		1 284	1 145
Únor		474 795	371 566		1 264	1 003
Březen		388 400	350 216		1 034	933
Duben		258 057	275 796		687	689
Květen	30 956	244 534	238 281		651	566
Červen	185 420	182 931	191 006	458	487	411
Červenec	178 265	165 652	182 888	431	441	379
Srpen	175 085	148 749	139 883	419	396	238
Září	247 960	208 098	241 448	694	554	571
Říjen	285 060	341 071	311 883	834	908	789
Listopad	332 230	290 737	287 703	1 012	774	711
Prosinec	404 045	444 369	465 953	1 283	1 183	1 286
Celkem	1 839 021	3 629 703	3 471 499	5 131	9 663	8 721

Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.6

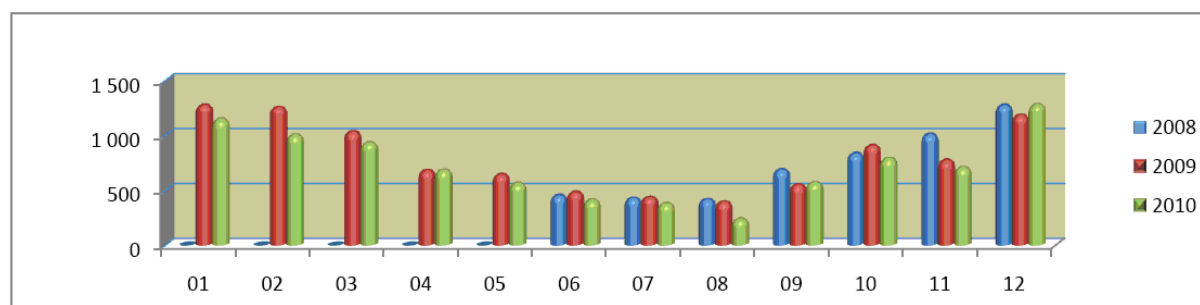
Spotřeba tepla v Kč



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

Graf č. 4.7

Spotřeba tepla v GJ



Zdroj: vlastní zpracování z interního systému krytého bazénu

4.8 SWOT analýza

Jelikož bych chtěla dosáhnout objektivního hodnocení SWOT analýzy, sestavím pětičlenný tým. V rámci týmu nejdříve identifikujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poté každý člen týmu provede párové srovnání identifikovaných silných stránek a následně slabých stránek. Na základě párového srovnání zjistím, které silné a slabé stránky jsou pro daného člena prioritní. Součtem priorit za tým stanovím, které silné a slabé stránky jsou nejdůležitější. Týmově také zhodnotíme příležitosti podle atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku a seřadíme je podle úrovně přínosu. Hrozby zhodnotíme podle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku, podle čehož zjistíme, která hrozba se může stát nejrizikovější. Pak sestavím SWOT matici, ze které budu vycházet při formulování strategií.

Po vypracování SWOT analýzy krytého bazénu vyplynuly tyto závěry. V současnosti je jeho nejsilnější stránkou pozitivní image. Je těžké ji nejen získat, ale také udržet. I když je krytý bazén v provozu téměř tři roky má vybudovanou velice dobrou image. Usuzuji tak podle stále rostoucí návštěvnosti a spokojenosti návštěvníků. Další silnou stránkou jsou stálí zákazníci. Z dotazníku vyšlo najevo, že polovina dotazovaných navštěvuje krytý bazén 1 – 2 krát týdně. Jelikož v nejbližším okolí Valašského Meziříčí není vybudované podobné zařízení, je další silnou stránkou jedinečnost v poskytovaných službách. Další silné stránky jsou seřazeny podle nejvýznamnější v tabulce č. 4.17.

Nejslabší stránkou krytého bazénu je finanční závislost. I když návštěvnost roste, stále jsou potřeba nemalé dotace na provoz. Od této slabé stránky se odvíjí další dvě, vysoké provozní náklady a vyšší cenová úroveň. Společnost musí brát ohled na své náklady, a proto je i cena vyšší. Většina návštěvníků si ale myslí, že cena odpovídá kvalitě služeb poskytovaných na krytém bazéně, tudíž tato slabá stránka není nejdůležitější.

Po týmovém vyhodnocení vyšly s největší úrovní přínosu tyto příležitosti: dobrá lokalita areálu, snadná přístupnost, stále rostoucí zájem obyvatel o sport, relaxaci a zábavu

Hrozby, které jsou nejrizikovější, se týkají sezónních výkyvů v poptávce, zprísnění legislativy a hygienických norem či zvýšení cen energií.

SWOT matice krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Silné stránky = S	Slabé stránky = W
<ul style="list-style-type: none"> • pozitivní image • stálí zákazníci • jediný poskytovatel těchto služeb v blízkém okolí • komplexnost poskytovaných služeb • široká škála poskytovaných služeb • přístup zaměstnanců k zákazníkům a jejich ochota • výborná poloha • v areálu krytého bazénu je wellness centrum • sledování nových trendů, inovace • efektivní marketingová komunikace • moderní nový areál • pořádání sportovních a zábavných akcí • vlastníkem je město • vysoká kapacita • společné šatny • rezervační systém 	<ul style="list-style-type: none"> • finanční závislost • vysoké provozní náklady • vyšší cenová úroveň • chybí dětský koutek • uzavření rekreační haly v dopoledních hodinách
Příležitosti = O	Hrozby = T
<ul style="list-style-type: none"> • dobrá lokalita areálu • snadná přístupnost • stále rostoucí zájem obyvatel o sport, relaxaci a zábavu • trend zdravého životního stylu • rozšíření služeb • velká sportovní základna v regionu • možnost získání nových zákazníků • navázání partnerství s rekreačními zařízeními • objevení nového segmentu 	<ul style="list-style-type: none"> • sezónní výkyvy v poptávce • zprůsnění hygienických norem evropské unie • změna legislativy (daně) • zvýšení cen energií • finanční krize • konkurence substitutů • relativně malá návštěvnost • příchod nové konkurence • trendy ohrožující populační stabilitu města • odliv obyvatel

Zdroj: týmové analyzování

4.9 Vize a cíle společnosti

Vizi krytého bazénu ve Valašském Meziříčí je dlouhodobě uspokojovat potřeby návštěvníků nabízenými službami, čehož chce dosáhnout:

- vysokou kvalitou všech nabízených služeb
- rozšířením stávajících služeb
- prováděním průzkumů spokojenosti návštěvníků
- spolupráci s rekreačními zařízeními

Krytý bazén by chtěl dosáhnout těchto konkrétních cílů:

- do konce roku 2011, aby průměrná denní návštěvnost dosáhla 650 osob, a tedy měsíční návštěvnost 19 500 osob, čímž celková návštěvnost by vzrostla o téměř 9 000 osob
- do konce roku 2011 rozšířit poskytované služby o další vodní sporty
- čtvrtletně vyhotovovat rozbor hospodaření
- do května 2011 oslovit reklamou a propagací zákazníky ze vzdálenějšího okolí, rekreanty nebo občany, kteří jen projíždějí

4.10 Návrh strategie

4.10.1 Generické strategie podle Portera

Cílem, ke kterému směřuje strategie krytého bazénu, je udržet si stávající a získat nové zákazníky. K tomu je třeba, neustálé zdokonalování stávajících služeb a rozšiřování nabídky o nové služby. Průzkumem spokojenosti návštěvníků je možné získat informace o jejich přáních a požadavcích a tím přizpůsobit provoz krytého bazénu. Cílem je tedy získat konkurenční výhodu oproti konkurentům, vytvořením takového prostředí a nabídky služeb, které budou návštěvníci krytého bazénu vnímat jako zvláštní, výjimečné či originální.

Cena se diferencuje podle návštěvníka. Pokud se jedná o občasné návštěvníky, kteří zaplatí jednorázový vstup, je cena vysoká, ale jedná-li se o stálé zákazníky, kteří využívají permanentního vstupu je cena nízká. Přestože je cena vyšší než u konkurentů, návštěvníci jsou spokojeni. Považují cenu za poskytnutou službu přijatelnou vzhledem k odpovídající kvalitě.

Diferenciace krytého bazénu ve VM oproti konkurentům je založena na širokém výběru služeb nabízených v areálu, na výborné kvalitě, kterou si chválí i návštěvníci a na různých typech návštěvníků, pro které jsou připraveny sportovní či společenské akce.

4.10.2 Strategie podle SWOT analýzy

SO strategie – strategie využití

Sledování nových trendů, prostřednictvím různých průzkumů návštěvníků, vnějšího okolí apod., je silnou stránkou krytého bazénu. Tyto průzkumy může využít jako informativní základ k rozšíření služeb, které budou lákavé pro návštěvníky a tím zvýšit návštěvnost. Aby se lidé dozvěděli o nové službě, je nutné vytvořit efektivní reklamu.

Získání nových zákazníků, je jedna z příležitostí, které se dá využít zhodnocením téměř všech silných stránek definovaných pro krytý bazén ve Valašském Meziříčí. Pozitivní image a spokojení stálí zákazníci jsou nejlepší reklamou. Když bude zákazník spokojený s poskytovanými službami, bude těchto služeb více využívat, bude je doporučovat, a tím bude šířit dobrou image, nebude tolik využívat služeb konkurence a bude dodávat nové nápady na nové služby.

Další příležitostí, kterou by bylo dobré zhodnotit využitím silných stránek, je navázání partnerství s rekreačními zařízeními. Jelikož je krytý bazén jediným poskytovatelem takovýchto služeb v blízkém okolí a zároveň nabízí jejich velký výběr a komplexnost, může se stát atraktivním pro blízké hotely a rekreační zařízení. Jeho atraktivitu navíc zvyšuje vybudované wellness centrum v areálu krytého bazénu.

WO strategie – strategie hledání

Nejslabší stránkou je finanční závislost. Krytý bazén sice navštěvuje čím dál více zákazníků, ale stále tyto příjmy nepostačují na financování jeho provozu. Aby snížil finanční závislost, je třeba snažit se využít příležitostí z okolního prostředí. Krytý bazén je umístěn v dobré lokalitě, kde je snadná přístupnost jak osobní tak hromadnou dopravou. Areál krytého bazénu je součástí sportovně-rekreačního komplexu, který zahrnuje letní koupaliště, zimní i letní stadion, tenisové kurty a fitness kluby. Stále roste zájem obyvatel o sport, relaxaci a zábavu a lidé se snaží aktivně využívat volný čas. Existuje také možnost navázání partnerství s rekreačními zařízeními.

ST strategie – strategie konfrontace

Některým hrozbám krytý bazén může čelit, neboť je dokáže eliminovat či úplně odstranit. Takovou hrozbou, kterou dokáže ovlivnit, jsou sezónní výkyvy v poptávce. Denní výkyvy v poptávce jsou charakteristické tím, že dopoledne je návštěvnost krytého bazénu nižší než v odpoledních a večerních hodinách. Tato část dne je proto vyhrazena pro plavecké kurzy základních škol. Ve zvolené strategii by bylo výhodné pokračovat a oslovit co nejvíce ZŠ v okolí. Týdenní výkyvy v poptávce se projevují větším zájmem o návštěvu krytého bazénu o víkendech než přes všední den. Pro vyrovnaní poptávky jsou ve všední dny nabízeny různé programy, jako je vodní aerobik, plavání pro miminka nebo cvičení pro těhotné ženy či cvičení pro důchodce. Do budoucna by měl krytý bazén uvažovat o rozšíření nabízených programů. Sezónní výkyvy patří k nejproblematictějším výkyvům v poptávce. V letních měsících, kdy se dá očekávat pokles návštěvníků, by měl krytý bazén zvážit snížení cen. Na druhou stranu může využít zvýšeného počtu turistů a přilákat je. V tomto období může krytý bazén také provádět drobné opravy a rekonstrukce, aniž by zásadně omezil provoz.

Na hrozby, jako je zpřísnění hygienických norem, změna legislativy, zvýšení cen energií či finanční krize, se nelze připravit.

WT strategie – strategie vyhýbání

Pokud by nastala tato situace a krytý bazén by bojoval o přežití, je nutné zachovat základní funkce.

5 Závěr

V praktické části diplomové práce na téma Konkurenční strategie společnosti jsem nejdříve zformulovala poslání společnosti a navrhla jsem motta, která ho vystihují. Poté jsem začala s analyzováním vnějšího prostředí. Nejdříve jsem analyzovala obecné okolí pomocí analýzy PESTLE, pak oborové okolí, k jehož analýze jsem použila Porterův model pěti konkurenčních sil. Model jsem použila pro zhodnocení současného oborového stavu, ve kterém se krytý bazén nachází a k prognóze odvětví. Odvětví, jehož součástí je i krytý bazén ve Valašském Meziříčí, je charakteristické menším počtem přibližně stejných konkurentů. Hlavní bariérou vstupu je zcela jednoznačně kapitálová náročnost a potřeba vlastnit různé licence a osvědčení. Vyjednávací síla zákazníků je nízká, neboť obraty krytého bazénu jsou spojeny s velkým množstvím drobných návštěvníků, naopak vyjednávací síla dodavatelů je vyšší, neboť je spíše menší počet možných dodavatelů. V současnosti nehrozí příchod nové konkurence. V budoucnosti se předpokládá rostoucí rivalita mezi konkurenty a vzroste také hrozba substitutů. Po analýze konkurence jsem mohla zhodnotit jak velkou konkurenční výhodu či nevýhodu má krytý bazén ve Valašském Meziříčí. Z porovnaných konkurentů patří mezi ty s vyšší cenou vstupu, ale zároveň poskytuje více služeb a má nejdelší návštěvní dobu pro veřejnost. Díky analýze zákazníků jsem zjistila, jaký segment je pro krytý bazén významný. Nakonec jsem v rámci analýzy vnějšího prostředí sestavila dotazník, kde jsem především zjišťovala, jak často a z jakého důvodu lidé navštěvují krytý bazén ve Valašském Meziříčí a jaká je jejich spokojenost.

Po analýze vnějšího prostředí jsem se soustředila na analýzu vnitřního prostředí. Zde jsem identifikovala sportovní aktivity krytého bazénu, které jsem rozdělila podle pravidelnosti konání. Jelikož návštěvníci se berou v tomto odvětví jako klíčoví, zaměřila jsem se na rozbor návštěvnosti. Následně jsem porovнала hospodaření roku 2010 s finančním plánem pro stejný rok.

Jako nástroj integrace vnitřního a vnějšího prostředí jsem použila SWOT analýzu. Po jejím provedení jsem dospěla k závěru, že v současné době je nejsilnější stránkou krytého bazénu pozitivní image a stálí zákazníci. Naopak nyní je jeho nejslabší stránkou finanční závislost, od které se odvíjí další dvě slabé stránky, vysoké provozní náklady a vyšší cena. Příležitosti, které by mohl využít ve svůj prospěch, souvisí s dobrou lokalitou areálu, snadnou přístupností

a stále rostoucím zájmem obyvatel o sport, relaxaci a zábavu. Hrozbou se pro něj mohou stát sezónní výkyvy v poptávce, zprísnění legislativy či zvyšování cen energií.

Po analyzování byla určena vize a následně cíle, kterých by chtěl krytý bazén v časovém horizontu jednoho roku dosáhnout. Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy jsem navrhla možné strategie krytého bazénu ve Valašském Meziříčí.

Tato práce by měla pomoci zjistit vedení společnosti ST Servis, s. r. o. v jakém současném stavu se nachází krytý bazén ve Valašském Meziříčí. Díky této práci by měli mít k dispozici základní informace o vnějším okolí, zvláště pak o svých konkurentech a zákaznících. V kapitole věnované analýze vnitřního prostředí se mohou dovědět o hospodaření krytého bazénu na základě finančních rozborů. Nakonec mohou využít některou z navrhovaných strategií.

Věřím, že tato diplomová práce pomůže společnosti ST Servis s. r. o. získat nové návštěvníky a plně uspokojovat jejich potřeby. Protože spokojený zákazník je věrný zákazník a jen takový může přispívat k zisku firmy svými opakovanými návštěvami a šířit dobré jméno tohoto sportovního zařízení.

Seznam literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] KOTLER, F. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] LUDVÍK, L.; MIKOLÁŠ, Z.; WOZNIAKOVÁ, Z. *Rozvoj podnikání B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
- [9] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster, 1998. 396 p. ISBN 0-684-84148-7.

- [13] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] ŠEDIVÝ, M.;MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [16] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [17] Aquapark Delfin [online]. [cit. 2010-10-3]. Dostupný z WWW: <<http://www.delfinub.cz/index.php/aquapark-cpa-delfin>>
- [18] Aquapark plovárna Hranice @ Ekoltes a.s. [online]. [cit. 2010-10-3]. Dostupný z WWW: <<http://www.aquaparkplovarnahranice.cz/index.htm>>
- [19] Basketbalový klub Nový Jičín [online]. [cit. 2010-10-4]. Dostupný z WWW: <<http://www.basketnj.cz/bazen.asp?Pol=BAZ&Par=>>>
- [20] BEDNÁŘ, Jiří. Marketingový plán pro malé a střední firmy [online]. [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=mp>>
- [21] Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/90551718.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/90551718.xls)>
- [22] Český statistický úřad [online]. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- [23] Finance [online]. [cit. 2011-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/nezamestnanost/>>
- [24] Krytý bazén – Valašské Meziříčí [online]. [cit. 2010-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.bazenvm.cz/index_2.php?ID=1>

[25] Management mania [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/planovani/46-ostatni/94-pestle-analyza>>

[26] Marketingové noviny [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1161>

[27] Město Valašské Meziříčí [online]. [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.valasskemezirici.cz/doc/24241/>>

[28] Městské lázně Vsetín [online]. 2008, [cit. 2010-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.laznevsetin.cz/>>

[29] Ministerstvo financí [online]. [cit. 2010-10-20]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2011Q1_komplet_pdf.pdf>

[30] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: <http://www.olympic.cz/public/img/dokumenty/cov/kocepce_statni_podpory_sportu_v_cr.p>

[31] MSp ČR [online]. [cit. 2011-02-9]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=ST+Servis+s.r.o.&hledani.podminka.icoo=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=>>

[32] Novinky [online]. [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/209190-jak-travi-cesi-nejcasteji-svuj-volny-cas-u-televize.html>>

[33] Oficiální stránky města Rožnov pod Radhoštěm – krytý bazén [online]. [cit. 2010-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.roznov.cz/kryty-bazen>>

[34] Scritube [online]. [cit. 2010-12-4]. Dostupný z WWW:
<<http://www.scritube.com/limba/ceha-slovaca/Konkurrenn-strategie2026212323.php>>

[35] Sportplex [online]. [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW:
<<http://www.sportplex.cz/aktulity-kap/>>

Seznam symbolů a zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
b. c.	běžné ceny
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
č.	číslo
čt	čtvrtek
DPH	daň z přidané hodnoty
GJ	giga jouly
Ing.	Inženýr
kWh	kilo Watt hodiny
Kč	koruna česká
ks	kus
mil.	milion
např.	například
pá	pátek
po	pondělí
s. c.	skutečné ceny
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
st	středa
tzv.	tak zvané
út	úterý
VM	Valašské Meziříčí
ZŠ	základní škola
ZTP	zdravotně tělesně postižení

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Orientační plán krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Příloha č. 2: Popis kategorií v modelu pěti konkurenčních sil podle Portera

Příloha č. 3: Hodnocení expertů v modelu pěti konkurenčních sil podle Portera pro rok 2015

Příloha č. 4: Porovnání parametrů přímé hlavní konkurence

Příloha č. 5: Porovnání provozní doby přímé hlavní konkurence

Příloha č. 6: Porovnání ceny přímé hlavní konkurence

Příloha č. 7: Porovnání parametrů přímé vedlejší konkurence

Příloha č. 8: Porovnání provozní doby přímé vedlejší konkurence

Příloha č. 9: Porovnání ceny přímé vedlejší konkurence

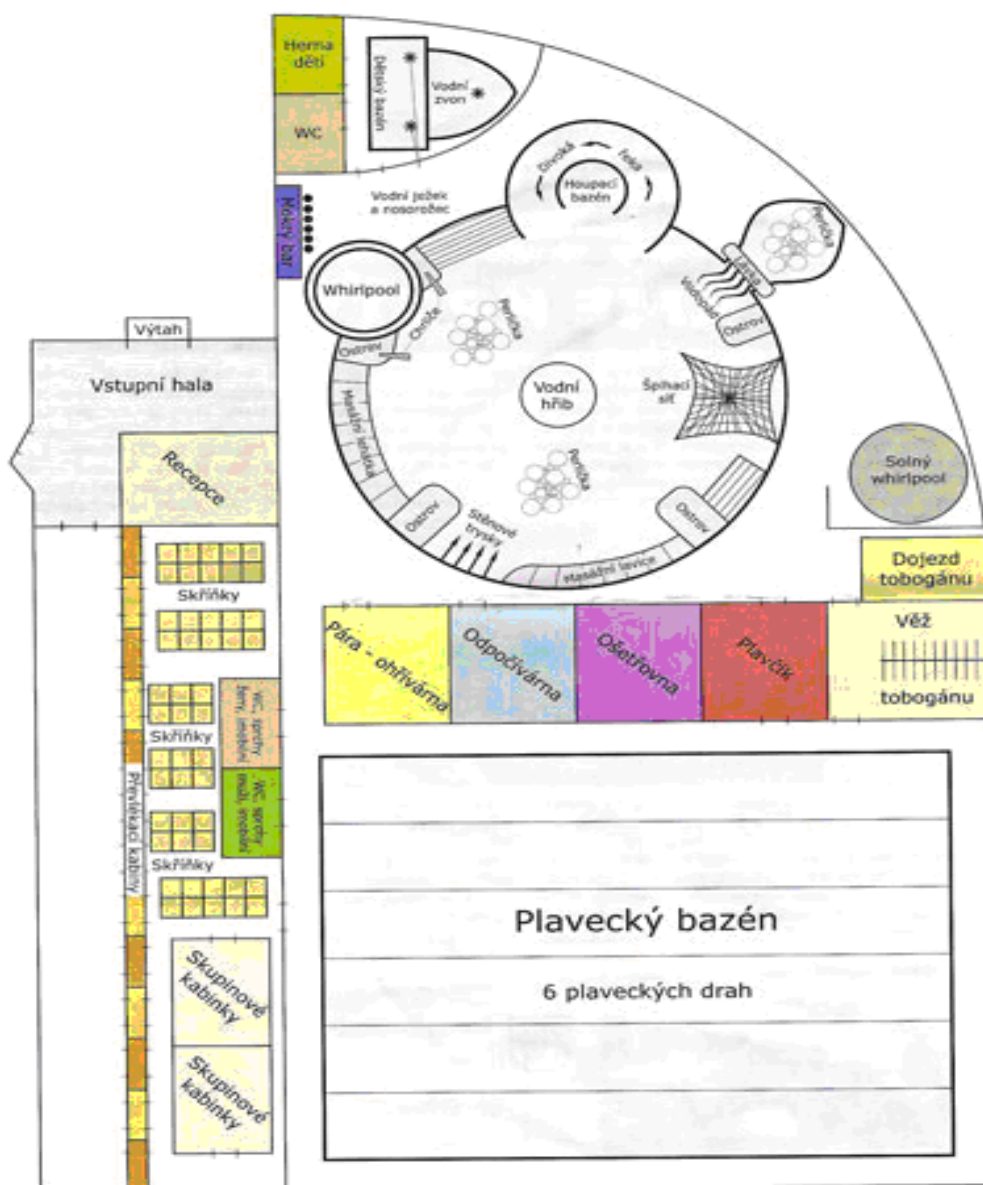
Příloha č. 10: Dotazník

Příloha č. 11: Vyhodnocení dotazníku

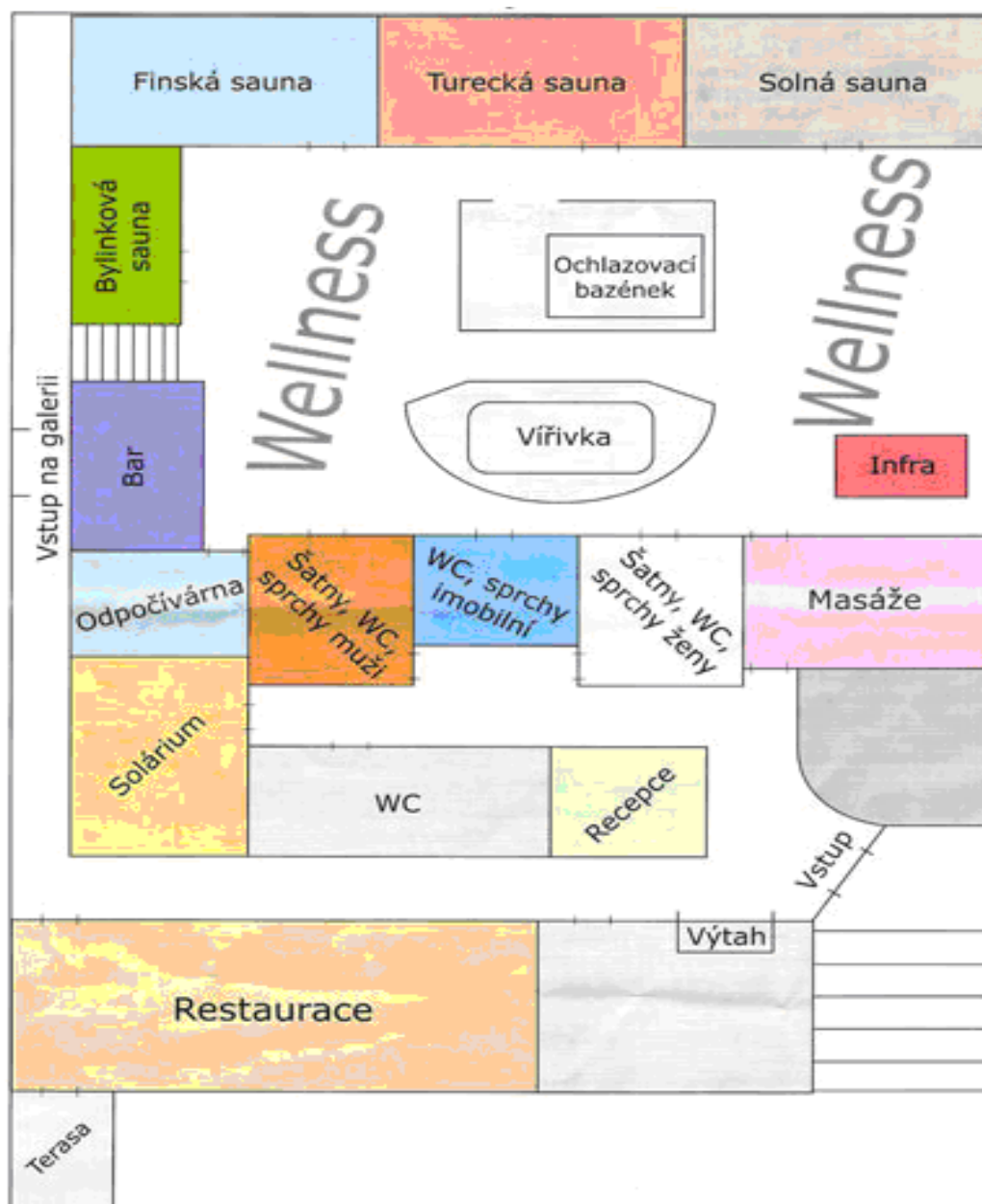
Příloha č. 1

Orientační plán krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

1. podlaží



2. podlaží



Zdroj: internetové stránky krytého bazénu ve Valašském Meziříčí

Příloha č. 2

Popis kritérií v modelu pěti konkurenčních sil podle Portera

1. KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ	
Označení kritéria	Název kritéria
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Rivalita roste, jestliže je velký počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost přibližně stejná. <i>1 = málo přibližně stejně silných konkurentů</i> <i>9 = hodně přibližně stejně silných konkurentů</i>
1.B	Růst odvětví Rivalita je větší, jestliže poptávka po službách roste pomalu. <i>1 = vysoký růst poptávky</i> <i>9 = malý růst poptávky</i>
1.C	Diferenciace služeb Rivalita je nižší, čím vyšší je odlišnost služeb, jejich image a zákazník je službě věrnější. <i>1 = vysoká diferenciace výrobků</i> <i>9 = nízká diferenciace výrobků</i>
1.D	Diferenciace konkurentů Rivalita je vyšší, jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, přístupy ke konkurenčnímu boji. <i>1 = nízká diferenciace konkurentů</i> <i>9 = vysoká diferenciace konkurentů</i>
1.E	Náklady odchodu z odvětví Rivalita je větší, když je nákladné odejít z odvětví. Tyto náklady mohou mít podobu dlouhodobě uzavřených kontraktů, strategických partnerství, emocí vlastníků, tradice. <i>1 = náklady odchodu jsou nízké</i> <i>9 = náklady odchodu jsou vysoké</i>
1.F	Charakter konkurence, postoj k business etice <i>1 = konkurence typu gentleman</i> <i>9 = konkurence typu gangster</i>
1.G	Šíře konkurence Rivalita je větší, když má konkurence širší zaměření. <i>1 = konkurence je omezená jenom na určitý aspekt</i> <i>9 = konkurence je široká</i>

2. HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ	
Označení kritéria	Název kritéria
2.A	Úspory z rozsahu Menší hrozba vstupů existuje, pokud redukce nákladů z rozšířených aktivit je velká. <i>1 = úspory z rozsahu jsou velké</i> <i>9 = úspory z rozsahu jsou malé</i>
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry rostou s kapitálovou náročností. <i>1 = kapitálová náročnost vstupu je vysoká</i> <i>9 = kapitálová náročnost vstupu je nízká</i>
2.C	Přístup k distribučním kanálům Vstup do odvětví je obtížnější, jestliže existuje omezený přístup k distribučním kanálům. <i>1 = přístup k distribučním kanálům je obtížný</i> <i>9 = přístup k distribučním kanálům je snadný</i>
2.D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>1 = ano</i> <i>9 = ne</i>
2.E	Přístup k energiím, pracovní síle <i>1 = není snadný</i> <i>9 = je snadný</i>
2.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>1 = vysoká</i> <i>9 = nízká</i>
2.G	Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Vstup do odvětví je obtížnější, čím jsou služby konkurentů odlišnější a zákazníci jsou jim loajální. <i>1 = vysoká</i> <i>9 = nízká</i>
2.H	Vládní politika Je vláda nakloněna vstupům do odvětví? <i>1 = negativně naladěna</i> <i>9 = pozitivně naladěna</i>

3. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	
Označení kritéria	Název kritéria
3.A	Počet významných zákazníků Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků. <i>1 = mnoho drobných zákazníků</i> <i>9 = několik málo významných zákazníků</i>
3.B	Význam služby pro zákazníka <i>1 = výrobek je pro zákazníka velmi významný</i> <i>9 = výrobek je pro zákazníka nevýznamný</i>
3.C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Zákazníková vyjednávací síla je nižší, jsou-li tyto náklady vysoké. <i>1 = vysoké</i> <i>9 = nízké</i>
3.D	Hrozba zpětné vazby Zákazník může začít sám podnikat v daném odvětví. <i>1 = nepravděpodobná</i> <i>9 = vysoce pravděpodobná</i>

4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	
Označení kritéria	Název kritéria
4.A	Počet a význam dodavatelů Vyjednávací síla dodavatelů je velká při jejich malém počtu. <i>1 = dodavatelů je mnoho</i> <i>9 = dodavatelů je málo</i>
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? <i>1 = ano, velká hrozba</i> <i>9 = ne, malá hrozba</i>
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele Vyjednávací síla dodavatelů je větší, čím menší je význam odběratelů pro dodavatele. <i>1 = velký význam</i> <i>9 = malý význam</i>
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví <i>1 = nepravděpodobná</i> <i>9 = velmi pravděpodobná</i>

5. HROZBA SUBSTITUTŮ	
Označení kritéria	Název kritéria
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu <i>1 = málo, resp. žádné substituty</i> <i>9 = mnoho substitutů</i>
5.B	Hrozba substitutů v budoucnu? <i>1 = pravděpodobnost, že se objeví, je nízká</i> <i>9 = pravděpodobnost, že se objeví, je vysoká</i>
5.C	Vývoj cen substitutů? <i>1 = budou se zvyšovat</i> <i>9 = budou se snižovat</i>
5.D	Užité vlastnosti substitutů? <i>1 = budou se zhoršovat</i> <i>9 = budou se zlepšovat</i>

Zdroj: Strategické řízení: teorie pro praxi, Keřkovský, Vykypěl, 2006

Příloha č. 3

Hodnocení expertů v modelu pěti konkurenčních sil podle Portera pro rok 2015

1. KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ PRO ROK 2015				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	5	5	5,00
1.B	Růst odvětví	6	6	6,00
1.C	Diferenciace služeb	7	6	6,50
1.D	Diferenciace konkurentů	4	5	4,50
1.E	Náklady odchodu z odvětví	7	8	7,50
1.F	Charakter konkurence, postoj k business etice	2	2	2,00
1.G	Šíře konkurence	6	6	6,00
Celkem (z 63 bodů)		37	38	37,50
Průměrná hodnota (celkem / 7)		5,29	5,43	5,40

2. HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ PRO ROK 2015				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
2.A	Úspory z rozsahu	7	8	7,50
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2	1	1,50
2.C	Přístup k distribučním kanálům	8	8	8,00
2.D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	2	2	2,00
2.E	Přístup k energiím, pracovní síle	8	7	7,50
2.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	4	6	5,00
2.G	Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	2	3	2,50
2.H	Vládní politika	7	5	6,00
Celkem (ze 72 bodů)		40	40	40,00
Průměrná hodnota (celkem / 8)		5	5	5,00

3. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ PRO ROK 2015				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
3.A	Počet významných zákazníků	2	1	1,50
3.B	Význam služby pro zákazníka	5	3	4,00
3.C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	7	7	7,00
3.D	Hrozba zpětné vazby	2	1	1,50
Celkem (z 34 bodů)		16	12	14,00
Průměrná hodnota (celkem / 4)		4	3	3,50

4. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ PRO ROK 2015				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
4.A	Počet a význam dodavatelů	5	5	5,00
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?	5	6	5,50
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele	6	5	5,50
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	7	1	4,00
Celkem (z 34 bodů)		23	17	20,00
Průměrná hodnota (celkem / 4)		5,75	4,25	5,00

5. HROZBA SUBSTITUTŮ PRO ROK 2015				
Označení kritéria	Název kritéria	Odhady expertů		Průměrný odhad
		vlastní	oponenta	
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu	8	7	7,50
5.B	Hrozba substitutů v budoucnu?	7	7	7,00
5.C	Vývoj cen substitutů?	4	4	4,00
5.D	Užité vlastnosti substitutů?	7	7	7,00
Celkem (z 34 bodů)		26	25	25,50
Průměrná hodnota (celkem / 4)		6,5	6,25	6,38

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovského a Vykypěla, 2006

Příloha č. 4

Porovnání parametrů přímé hlavní konkurence

Části bazénu	Krytý bazén Valašské Meziříčí	Plovárna Hranice	Aquapark Olešná	Aquapark Delfín Uherský Brod
Plavecký bazén	délka 25m 6 drah	délka 25m 4 dráhy	ne	délka 25m 6 drah
Rekreační bazén	<ul style="list-style-type: none"> - proudový kanál - houpací bazén - vířivka pro 8 osob - trubkové masážní lehátko - masážní trysky - perličky - masážní lavice - vodní číše - pavoučí síť 	<ul style="list-style-type: none"> - proudový kanál - houpací bazén - masážní lavice - vodní masážní trysky - bublér - vzdušná lehátka 	<ul style="list-style-type: none"> - divoká řeka - vodní chrliče a děla - masážní trysky - lavice se vzduchovou a vodní masáží - vodní lůžko se vzduchovou masáží - houpací bazén - proudový kanál - perličková koupel - masáže nohou - pavoučí síť 	<ul style="list-style-type: none"> - velký a malý vodní chrlič - padací voda – sloup - padací voda – jeskyně - stěnová vodní masáž - stěnová vodní masáž v sedací lavici - dnová vodní masáž - vzduchové dnové perličky - vzduchové dnové blowery - vzduchová masážní lůžka
Dětský bazén	<ul style="list-style-type: none"> - skluzavka - ježek - nosorožec 	bez atrakcí	<ul style="list-style-type: none"> - zvon - ježek - nosorožec - stěžen s plachtou 	<ul style="list-style-type: none"> - dvě mobilní skluzavky - ježek - stříkací ryba - vodopád
Tobogán	délka 92m	délka 100m	délka 90m	délka 91m
Parní kabina	ano	ano	ne	ano
Vířivka	klasická a solná	klasická	klasická	klasická
Mokrý bar	ano	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 5

Porovnání provozní doby přímé hlavní konkurence

Dny	Krytý bazén Valašské Meziříčí		Plovárna Hranice		Aquapark Olešná	Aquapark Delfín Uherský Brod	
	kondiční plavání	veřejnost	kondiční plavání	veřejnost	veřejnost	kondiční plavání	veřejnost
Pondělí	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	-	15.00 – 21.00	12.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 22.00
Úterý	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 21.00	10.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 22.00
Středa	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 21.00	10.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 22.00
Čtvrtek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 21.00	10.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 22.00
Pátek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	6.00 – 8.00	15.00 – 21.00	10.00 – 21.00	6.00 – 8.00	14.00 – 22.00
Sobota	-	8.00 – 21.00	-	9.00 – 21.00	9.00 – 21.00	8.00 – 9.00	9.00 – 22.00
Neděle	-	8.00 – 21.00	-	9.00 – 21.00	9.00 – 21.00	8.00 – 9.00	9.00 – 22.00

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 6

Porovnání ceny přímé hlavní konkurence

Kategorie vstupu	Krytý bazén Valašské Meziříčí/Kč	Plovárna Hranice/Kč	Aquapark Olešná/Kč	Aquapark Delfín Uherský Brod/Kč
Hodinový vstup pondělí – pátek	120	65	110	70
Dvouhodinový vstup pondělí – pátek	190	120	170	130
Hodinový vstup víkend	120	75	150	80
Dvouhodinový vstup víkend	190	150	230	150
Permanentní vstup (1 hodina) pondělí – pátek	78	55	54	60
Permanentní vstup (1 hodina) víkend	78	55	78	70

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 7

Porovnání parametrů přímé vedlejší konkurence

Části bazénu	Krytý bazén Valašské Meziříčí	Krytý bazén Nový Jičín	Krytý bazén Rožnov pod Radhoštěm	Krytý bazén Vsetín
Plavecký bazén	délka 25m 6 drah	délka 25m 6 drah	délka 25m 6 drah	délka 25m 5 drah
Rekreační bazén	- proudový kanál - houpací bazén - vířivka pro 8 osob - trubkové masážní lehátko - masážní trysky - perličky - masážní lavice - vodní číše - pavoučí síť	ne	ne	- masážní lavice
Dětský bazén	- skluzavka - ježek - nosorožec	ano	ano	ano
Tobogán	délka 92m	ne	délka 44m	délka 98m
Parní kabina	ano	ano	ano	ne
Vířivka	solná	ne	ano	ano
Mokrý bar	ano	ano	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 8

Porovnání provozní doby přímé vedlejší konkurence

Dny	Krytý bazén Valašské Meziříčí		Krytý bazén Nový Jičín		Krytý bazén Rožnov pod Radhoštěm	Krytý bazén Vsetín	
	kondiční plavání	veřejnost	kondiční plavání	veřejnost	veřejnost	kondiční plavání	veřejnost
Pondělí	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	-	18.00 – 21.00	6.00 – 10.00	-	-
Úterý	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	20.00 – 21.00	-	6.00 – 10.00 16.00 – 21.00	-	-
Středa	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	-	8.30 – 12.30 17.00 – 21.00	6.00 – 10.00 16.00 – 21.00	-	-
Čtvrtek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	20.00 – 21.00	-	6.00 – 10.00 16.00 – 21.00	-	-
Pátek	6.00 – 9.00	9.00 – 21.00	-	17.00 – 21.00	6.00 – 10.00 14.00 – 21.00	-	-
Sobota	-	8.00 – 21.00	-	10.00 – 16.00	8.00 – 21.00	-	-
Neděle	-	8.00 – 21.00	-	8.00 – 16.00	8.00 – 19.00	-	-

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 9

Porovnání ceny přímé vedlejší konkurence

Kategorie vstupu	Krytý bazén Valašské Meziříčí/Kč	Krytý bazén Nový Jičín/Kč	Krytý bazén Rožnov pod Radhoštěm/Kč	Městské lázně Vsetín/Kč
Hodinový vstup pondělí – pátek	120	40	55	65
Dvouhodinový vstup pondělí – pátek	190	80	65	130
Hodinový vstup víkend	120	40	55	65
Dvouhodinový vstup víkend	190	80	65	130
Permanentní vstup (1 hodina) pondělí – pátek	78	26	-	55
Permanentní vstup (1 hodina) víkend	78	26	-	55

Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek porovnávaných zařízení

Příloha č. 10

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Dovoluji si Vás tímto oslovit a požádat Vás o vyplnění dotazníku, který je součástí diplomové práce. Jeho vyplnění je anonymní a výsledky poslouží jako ukazatel a měřítko spokojenosti návštěvníků pro vedení krytého bazénu ve Valašském Meziříčí. Za jeho vyplnění Vám předem děkuji.

1) Pohlaví:

a) žena

b) muž

2) Věk:

a) 15 - 25 let

c) 41 - 60 let

b) 26 - 40 let

d) 61 a více let

3) Bydliště:

a) Valašské Meziříčí

b) mimo Valašské Meziříčí – prosím vypište

.....

4) Mimo Valašské Meziříčí – krytý bazén navštěvuji, protože ve Valašském Meziříčí:

a) studuji

b) pracuji

c) návštěva

d) za poznáním, turistikou a zábavou

e) jiné

5) Věnujete se sportu ve Vašem volném čase?

a) ano

b) ne

6) Krytý bazén ve Valašském Meziříčí navštěvujete:

- a) jen příležitostně
- b) 1 – 2 krát týdně
- c) 3 a vícekrát týdně

7) Proč navštěvujete krytý bazén ve Valašském Meziříčí?

- a) je to moderní a chci jít s dobrou
- b) chci relaxovat
- c) chci si zvýšit fyzickou kondici
- d) chci formovat postavu
- e) na doporučení lékaře
- f) chodím tam za zábavou
- g) většina mých známých ho navštěvuje
- h) jiné

8) Jste spokojeni s nabídkou služeb krytého bazénu ve Valašském Meziříčí?

- a) ano, splňují mojí představu
- b) ne, nabídku služeb bych rozšířil/a o
.....
- c) ne, nabídku služeb bych zredukoval/a o
.....

9) Jste spokojeni s kvalitou služeb?

- a) ano
- b) ne

10) Myslíte si, že Vámi zaplacená cena za poskytnutou službu odpovídá kvalitě?

- a) ano
- b) myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu nízké
- c) myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu vysoké

11) Jaké vstupné na krytý bazén VM využíváte?

- a) permanentní čip
- b) základní vstupné
- c) skupinové vstupné
- d) rodinné vstupné

12) Navštěvujete podobná zařízení?

- a) ano
- b) ne

13) Z jakého důvodu navštěvujete podobná zařízení?

- a) jsou blíže Vašemu bydlišti
- b) je zde příjemnější prostředí
- c) nabízí více služeb
- d) cena
- e) jiný důvod – prosím vypište.....

Příloha č. 11

Vyhodnocení dotazníku

1) Pohlaví

žena	53 %
muž	47 %

2) Věk

15 – 25 let	22 %
26 – 40 let	35 %
41 – 60 let	29 %
61 let a více	14 %

3) Bydliště

Valašské Meziříčí	53 %
mimo Valašské Meziříčí	47 %

4) Mimo Valašské Meziříčí - krytý bazén navštěvují, protože ve Valašském Meziříčí:

studuji	17 %
pracuji	33 %
návštěva	7 %
za poznáním, turistikou a zábavou	19 %
jiné	24 %

5) Věnujete se sportu ve Vašem volném čase?

ano	82 %
ne	18 %

6) Krytý bazén ve Valašském Meziříčí navštěvujete:

jen příležitostně	30 %
1 – 2 krát týdně	50 %
3 a vícekrát týdně	20 %

7) Proč navštěvujete krytý bazén ve Valašském Meziříčí?

je to moderní a chci jít s dobou	7 %
chci relaxovat	34 %
chci si zvýšit fyzickou kondici	27 %
chci formovat postavu	7 %
na doporučení lékaře	3 %
chodím tam za zábavou	12 %
většina mých známých ho navštěvuje	6 %
jiné	4 %

8) Jste spokojeni s nabídkou služeb krytého bazénu ve Valašském Meziříčí?

ano, splňují moji představu	95 %
ne, nabídku služeb bych rozšířil/a o	4 %
ne, nabídku služeb bych zredukoval/a o	0 %

9) Jste spokojeni s kvalitou služeb?

ano	96 %
ne	2 %

10) Myslíte, že Vámi zaplacená cena za poskytnutou službu odpovídá kvalitě?

ano	95 %
myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu nízké	2 %
myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu vysoké	3 %

11) Jaké vstupné na krytý bazén ve Valašském Meziříčí využíváte?

permanentní čip	72 %
základní vstupné	19 %
skupinové vstupné	2 %
rodinné vstupné	7 %

12) Navštěvujete podobná zařízení?

ano	47 %
ne	53 %

13) Z jakého důvodu navštěvujete podobná zařízení?

jsou blíže Vašemu bydlišti	32 %
je zde příjemnější prostředí	7 %
nabízí více služeb	14 %
cena	0 %
jiný důvod	47 %

